

# TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ OSANA KANNUSTAVAA PALKKAUSTA

Case Jyväskylän kaupunki

Timo Hintikka

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2011

Liiketalouden koulutusohjelma  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) HINTIKKA, Timo	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 11.02.2011
	Sivumäärä 50	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ OSANA KANNUSTAVAA PALKKAUSTA		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) LEHTIMÄKI, Erja		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän kaupunki		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tulospalkkausjärjestelmä on kannustinjärjestelmä, joka tähtää henkilöstön työmotivaation ja hyvinvoinnin parantumiseen sekä työskentelyn tehostamiseen ja tuottavuuden kasvattamiseen. Se toimii myös tärkeänä johtajien työkaluna, koska sen kautta pystytään kohdentamaan henkilöstön työpanos organisaation strategian kannalta keskeisiin asioihin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Jyväskylän kaupungin työntekijöiden mielipiteitä tulospalkkiojärjestelmästä, joka on kunta-alalla käytetty tulospalkkauksen muoto. Tämä tutkimus luo pohjaa ja tarjoaa työkaluja Jyväskylän kaupungin palkkausjärjestelmän kehitystyölle.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin tulospalkkausta ja nostettiin esiin tulospalkkiojärjestelmien erityispiirteitä julkisessa organisaatiossa. Viitekehys toi esiin tulospalkkiojärjestelmän lanseeraamisen työvaiheita ja käsitteli tulospalkkauksen aiheuttamia mahdollisia vaikutuksia.</p> <p>Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jonka empiirinen aineisto koottiin viiden ryhmä- ja kahden yksilöhaastattelun kautta. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti. Kohderyhmänä toimivat Jyväskylän kaupungin vastuualuejohto, pääluottamusmiehet ja henkilöstöalan ammattilaiset.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että tulospalkkiojärjestelmää voidaan suositella Jyväskylän kaupungille osaksi kannustavaa palkkausjärjestelmää. Toimivan järjestelmän tärkeimpinä ominaisuuksina nousivat esiin oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja vaikuttavuus. Tämä tutkimus auttaa tulevaisuudessa tutkittaessa tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotosta seuranneita vaikutuksia.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
tulospalkka, tulosjohtaminen, kunta-ala, palkkaus, palkkiot		
Muut tiedot		



Author(s) HINTIKKA, Timo	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 11.02.2011
	Pages 50	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title PAYMENT BY RESULT AS PART OF AN ENCOURAGING PAYMENT SYSTEM		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) LEHTIMÄKI, Erja		
Assigned by The city of Jyväskylä		
<p>Abstract</p> <p>Payment by result is an encouraging system that aims to boost the work motivation and welfare of an organization. It is also used to make working more effective and to increase profitability. Payment by result also controls how the contribution of each employee can be focused on the issues central to the strategy of the organization. Thus, it is a great tool for management. The purpose of this dissertation was to find out opinions concerning the payment by result system in the organization of the City of Jyväskylä. The study gives the starting point and offers working tools for the organization to create an individual payment by result system.</p> <p>The theoretical framework of the study consists of payment and payment by result and emphasizes the special characteristics of a public organization. The theoretical framework introduces the stages needed to create an effective payment by result system and it also deals with the possible effects that may appear when the system is launched.</p> <p>This study is qualitative. The empirical material was gathered by seven theme interviews. The interviews were executed in groups. The target group consisted of employees in the organization of the city of Jyväskylä representing personnel from remit management, chief shop stewards and HR management.</p> <p>The results of the study indicate that payment by result can be recommended as part of the payment system in Jyväskylä. Fairness and objectivity were named to be the most important features of the system. The personnel also underlined that the system must be effective in order to really improve the well-being and productivity of the organization.</p>		
Keywords  payment by result, results management, municipality, payment, reward		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

1. JOHDANTO.....	3
1.1. Tutkimuksen lähtökohdat.....	3
1.2. Case -organisaatio: Jyväskylän kaupunki.....	4
1.3. Opinnäytetyön tavoitteet.....	5
1.4. Tutkimusongelma ja tutkimusmetodi.....	6
1.5. Haastateltavien valinta .....	6
2. TULOSPALKKAUS .....	7
2.1. Mitä tulospalkkaus on?.....	7
2.2. Tulospalkkauksen muotoja.....	9
2.3. Toimiva tulospalkkausjärjestelmä.....	10
2.4. Kunta-alan palkkausjärjestelmä .....	11
2.5. Oikeudenmukainen palkkaus .....	14
2.6. Tulospalkkauksen toteuttaminen .....	15
2.7. Tavoitteiden asettaminen ja niiden mittaaminen .....	21
2.8. Tulospalkkauksen vaikutukset.....	28
3. TULOKSET .....	31
3.1. Kokemukset vanhoista tulospalkkiojärjestelmistä .....	31
3.2. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset .....	33
3.3. Mittarit ja tavoitteet .....	36
3.4. Henkilöstön toiveet tulospalkkiojärjestelmästä .....	39
4. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	44
4.1. Luotettavuus.....	46

4.2. Jatkotutkimuksen aiheet .....	47
LÄHTEET .....	48
LIITTEET .....	50
Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	50

# 1. JOHDANTO

## 1.1. Tutkimuksen lähtökohdat

Yritykset ja julkiset organisaatiot painivat lähes päivittäin saman dilemman ympärillä; toiminnasta tulisi saada mahdollisimman paljon irti ja tulosta sekä tuloksellisuutta tulisi parantaa, mutta henkilöstö pitäisi silti pitää tyytyväisenä ja heidän hyvinvoinnistaan tulisi huolehtia. Tulospalkkaus on yksi niistä keinoista, joilla pyritään vastaamaan molempiin näihin ongelmiin. Rahallisen palkkion kautta henkilöstö voidaan pitää tyytyväisenä ja motivoituneena. Heidät saadaan myös työskentelemään ahkerammin yhteisen hyvän eteen ja saavuttamaan heille asetetut tavoitteet. Näin ollen palkkiot heijastuvat myös toiminnan tehokkuuteen ja tulokseen. Onnistuessaan tulospalkkaus hyödyttää sekä organisaatiota itseään että siinä työskentelevää henkilöstöä. Viime kädessä myös asiakas hyötyy tulospalkkauksesta kehittyvien toimintatapojen ja paranevan palvelun laadun myötä.

Tulospalkkaus on osa palkitsemisen kokonaisuutta. Palkitsemalla voidaan korostaa onnistuneita työsuorituksia ja osoittaa kiitos niistä jollekin tietylle henkilölle tai ryhmälle. Onnistuneella palkitsemisella on aina jokin tarkoitus, johon sillä pyritään. Tulospalkkauksen perimmäisenä tarkoituksena on toimia organisaation johdon tukena. Tulospalkkaus tarjoaa johdolle johtamistyökalun, jonka kautta toteutetaan strategiaa ja suunnataan toimintaa strategisten tavoitteiden mukaisesti. Tulospalkkauksella pyritään myös pitämään työntekijät uskollisena työpaikalleen ja kilpailemaan osaavasta työvoimasta.

Tämä tutkimus käsittelee tulospalkkausta kunta-alalla. Kunta-alan työehtosopimukset määrittelevät kuntaorganisaatioissa käytettäväksi tulospalkkauksen muodoksi tulospalkkion. Yhtenä tutkimuksen lähtökohtana on siis tulospalkkion tutkiminen. Tulospalkkio kuuluu tulospalkkauksen kokonaisuuteen ja sisältää paljon samaa teoriaa kuin tulospalkkaus. Näitä kahta palkkausmuotoa ei tule kuitenkaan sekoittaa toisiinsa, sillä niissä on omat eroavaisuutensa. Tutkimuksessa käsitelläänkin näitä kahta palkkausmuotoa rin-

nakkain, mutta perimmäisenä lähtökohtana on tulospalkkion tutkiminen Jyväskylän kaupungin tarpeisiin.

## **1.2. Case -organisaatio: Jyväskylän kaupunki**

Tutkimuksen kohteena on Jyväskylän kaupunki ja sen henkilöstö. Jyväskylän kaupunki on kunnallisorganisaatio, joten se toteuttaa alueellista julkishallintoa ja tarjoaa palveluita kuntalaisille. Jyväskylän alueella asui vuoden 2009 lopussa 129 625 asukasta, joten Jyväskylän kaupungin organisaation asiakaskunta on hyvin laaja. Jyväskylän kaupungin organisaatio muodostuu neljästä palvelualueesta, jotka ovat konsernihallinto, sosiaali- ja terveysterveyst, sivistyspalvelut sekä kaupunkirakennepalvelut ja liiketoiminta. Palvelualueet jakautuvat edelleen vastuualueiksi ja palveluyksiköiksi. Kaupungin ylin päättävä elin on kaupunginvaltuusto, joka valitaan kunnallisvaaleilla joka neljäs vuosi. Kaupungin hallintoa johtaa kaupunginhallitus, joka valmistelee kaupunginvaltuustossa käsiteltävät asiat ja huolehtii päätösten täytäntöönpanosta. Laaja palvelukenttä ja monet erilaiset toiminnot tulee ottaa huomioon myös tulospalkkiojärjestelmää rakennettaessa. (Jyväskylän kaupungin internet -sivut n.d.)

Viimeisten vuosien aikana Jyväskylän kaupungin toimintaa on leimannut kuntien yhdistyminen, joka tapahtui 1.1.2009. Tuolloin Jyväskylän kaupunki, Jyväskylän maalaiskunta ja Korpilahti yhdistyivät ja muodostivat uuden Jyväskylän. Yhdistyneestä Jyväskylästä muodostui Suomen seitsemänneksi suurin kaupunki, joka työllistää lähes seitsemäntuhatta ihmistä. Uusi organisaatio, toimintojen yhdistäminen ja henkilöstön uudet työtehtävät on vaatinut henkilöstötyöltä ja koko organisaatiolta paljon voimavaroja. (Jyväskylän kaupungin henkilöstöraportti 2009.) Seuraava suuri uudistus, joka vaikuttaa Jyväskylän kaupungin palvelukenttään tulee olemaan uuden sukupolven organisaation muodostaminen, jonka suunnittelu- ja valmistelutyöt ovat jo käynnissä. Tavoitteena on uudistaa toimintatapoja ja luoda toimivia palvelukokonaisuuksia, jotka vastaavat asukkaiden elämäntilanteita ja tarpeita. Uuden sukupolven organisaatio otetaan käyttöön vaiheittain ja lopullisesti vuoden 2013 alusta lähtien. (Jyväskylän kaupungin internet -sivut n.d.) Myös tämä uudistus tulee ottaa huomioon tulospalkkiojärjestelmän suunnittelutyössä.

### 1.3. Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia tulospalkkausta Jyväskylän kaupungin näkökulmasta. Erityisen tärkeää on miettiä, miten Jyväskylän kaupunki voi luoda tulospalkkiojärjestelmän, joka toimii työntekijöille kannustimena sekä palvelee myös kaupungin tuottavuuden lisäämistä. Tutkimuksen kautta pyritään selvittämään erityisesti johdon ja pääluottamusmiesten mielipiteitä koskien tulospalkkiota. Tutkimus siis nostaa esiin yksittäisiä huomionarvoisia seikkoja koskien tulospalkkiojärjestelmää, mutta se ei käsittele aihetta niin laaja-alaisesti, että tutkimus voitaisiin sellaisenaan lanseerata tulospalkkiomalliksi. Jokainen organisaatio laatii itselleen omannäköisensä tulospalkkiojärjestelmän, joten viime kädessä järjestelmä tulee rakentaa Jyväskylän kaupungin poliittisen johdon, virkamiesjohdon ja henkilöstön toimesta. Tämä opinnäytetyö tarjoaa kuitenkin käytännön vinkkejä tähän suunnittelutyöhön. Opinnäytetyö kokonaisuudessaan pyrkii selittämään ja jäsentelemään tulospalkkauksen teoriaa ja käytännön suunnittelutyötä. Tämä opinnäytetyö vastaa kysymykseen, mitä asioita tulospalkkiojärjestelmää rakennettaessa tulee ottaa huomioon. On myös täysin mahdollista, että tutkimuksen lopuksi Jyväskylän kaupungille ei voida suositella tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoa, jos tutkimustulokset ovat sitä vastaan.

Jyväskylän kaupungilla on aikaisemmin ollut käytössään tulospalkkiojärjestelmä joissakin sen yksiköissä, mutta se lakkautettiin, koska sillä ei saatu aikaiseksi toivottuja vaikutuksia ja se kohteli ihmisiä epätasa-arvoisesti. Tulospalkkiojärjestelmä lanseerattiin vuosittu-hannen vaihteessa ja se lakkautettiin kokonaan vuonna 2008. Yhtenä tutkimuksen tavoitteena onkin tutkia Jyväskylän kaupungin työntekijöiden kokemuksia tulospalkkiosta ja -palkkauksesta, jotta edellisen järjestelmän virheitä ei toistettaisi. Tutkimuksen alaise-na ovat myös henkilöstön toiveet liittyen tulospalkkioon, mahdolliset tulospalkkionjär-jestelmän vaikutukset sekä tulostittarit ja -tavoitteet.



#### **1.4. Tutkimusongelma ja tutkimusmetodi**

Tutkimus on kvalitatiivinen case-tutkimus. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa peruslähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu määrään ja siitä tehtäviin tulkintoihin, kun taas laadullinen tutkimus tutkii ilmiön laatua ja syitä. Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä pyritään aineiston muodon kuvaamiseen ei-numeraalisesti ja tutkimusaineisto kootaan luonnollisista tilanteista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Tutkimusongelma on: ”Mitä Jyväskylän kaupungin tulee ottaa huomioon kannustavaa tulospalkkausjärjestelmää kehitettäessä?”. Tutkimus sisältää siis aiheita, jotka liittyvät tulospalkkausjärjestelmien toimivuuteen sekä tulospalkkausjärjestelmän luomisen ja lanseeraamisen prosesseihin.

Tutkimuksen empiirisen aineiston kokoamiseen käytettiin teemahaastatteluja. Teemahaastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina, jotta mahdollisimman paljon organisaation eri osa-alueita tulisi läpikäytyä haastatteluissa.

Ryhmähaastatteluissa keskustellaan tutkimuskohteesta siten, että haastattelija osoittaa puheensa samanaikaisesti useille haastateltaville, mutta kysyy välillä myös yksittäisten ryhmän jäsenten mielipiteitä keskusteltavasta asiasta. Haastatteluihin osallistujat valittiin tarkasti, joten kyseessä on täsmäryhmähaastattelu. (Kvali-MOTV n.d.) Ryhmähaastatteluissa voidaan saada yksilöhaastatteluja enemmän tietoa, sillä osallistujat voivat yhdessä muistella ja tukea toisiaan (Eskola & Suoranta 2000, 94).

#### **1.5. Haastateltavien valinta**

Oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon perustuen lähtökohtana on, että tulospalkkiojärjestelmän toteutuessa kaikki Jyväskylän kaupungin henkilöstöön kuuluvat ovat oikeutettuja kuulumaan tulospalkkiojärjestelmän piiriin. Tästä johtuen tutkimuksessa on pyritty ottamaan huomioon jokainen Jyväskylän kaupungin palvelualue. Haastateltavat osoitettiin toimeksiantajan puolesta, jotta varmistutaan siitä, että tutkimus läpilleikkaa mahdol-

lisimman hyvin koko organisaation. Haastattelut suoritettiin 18 henkilölle yhteensä seitsemässä eri haastattelussa. Aikataulujen yhteensovittamisesta johtuvien ongelmien takia jouduttiin tekemään kaksi henkilökohtaista haastattelua. Haastatteluryhmät olivat suuruudeltaan yhdestä neljään henkilöä. Haastattelut suoritettiin Jyväskylän kaupungin henkilöstöyksikön kokoustiloissa aikavälillä 27.8–17.9.2010. Haastattelujen kestot vaihtelivat 50 minuutin ja puolentoista tunnin väliltä riippuen haastatteluryhmien koosta.

Kunta-alan tutkimuksissa on tärkeää ottaa huomioon sekä johdon että henkilöstön mielipiteet. Henkilöstöä tässä tutkimuksessa edustivat kaikki Jyväskylän kaupungin kahdeksan pääluottamusmiestä, joilla työnsä puolesta on laaja näkemys Jyväskylän kaupungin henkilöstöstä. Johdon puolelta haastatteluihin osallistui neljä vastuualuejohtajaa sekä kaksi liikelaitosjohtajaa. Tämän lisäksi haastateltaviin kuului myös henkilöstöalan ammattilaisia: henkilöstölakimies ja kaksi henkilöstöpäällikköä. Henkilöstöalan ammattilaisilla on suuri rooli palkkapolitiikan toteuttamisessa, joten tulospalkkiojärjestelmästä keskusteltaessa heidän mielipiteensä ovat tärkeitä. Jyväskylän kaupungin vanhaan tulospalkkiojärjestelmään liittyen haastateltiin myös Keski-Suomen pelastuslaitoksen hallinto- ja talouspäällikköä, joka oli suunnittelemassa ja luomassa Jyväskylän kaupungin liikelaitoksiin kohdistunutta tulospalkkiojärjestelmää. Haastateltujen henkilöiden henkilöllisyys on suojattu tutkimuksessa kirjain- ja numerokoodien avulla. Haastateltujen kannanotoissa esiintyvät nimet on poistettu ja korvattu \* -merkillä.

## **2. TULOSPALKKAUS**

### **2.1. Mitä tulospalkkaus on?**

Tulospalkkauksen perimmäisenä lähtökohtana on, että työntekijät saavat peruspalkan lisäksi tietyn osuuden yrityksen voitoista. Työntekijöiden kokonaispalkka on siis riippuvainen organisaation tekemästä tuloksesta. (Karsikas 2004, 7.) Hulkko ja muut (2002, 12) määrittelevät tulospalkkauksen niin, että tavalla tai toisella kytketään tietyn suuruinen palkkio ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Heidän mukaansa tällä tavoin organisaation onnistumisesta hyötyvät kaikki osapuolet, kuten esimerkiksi henkilöstö, asiakkaat, omis-

tajat sekä itse organisaatio. Tulospalkkiot ovat siis taloudellisia lisäpalkkioita, jotka täydentävät henkilöstön peruspalkkausta. Tulospalkkioiden perusteena tulee olla yleisesti hyväksytyt tavoitteet ja niiden saavuttaminen, ylittäminen tai ylläpitäminen. Tulospalkkiot eivät nosta henkilöstön palkkatasoa pysyvästi, vaan niitä maksetaan ennalta määrättyltä aikajaksolta ennalta määrättyjen tavoitteiden mukaisesti. Tulospalkkioita voidaan maksaa siis esimerkiksi yhden tai useamman kerran vuodessa kunkin yrityksen palkkapolitiikan mukaan. (Rantanen & Sareskorpi 2005, 127.)

Oikein toteutettuna tulospalkkaus on toimiva kannustinjärjestelmä. Työntekijöillä on tapana miettiä omaa taloudellista merkitystään suhteessa yrityksen toimintaan, joten kannustamalla heitä tulospalkkauksen keinoin on mahdollista saavuttaa parempia työsuorituksia. (Kansikas 2005, 42.) Kannustinjärjestelmän lisäksi palkkaus, sisältäen tulospalkkauksen, on osa toimivaa johtamisjärjestelmää. Sen avulla yritys johtaa toimintaansa ja painotuksiaan onnistumisen kannalta keskeisiin asioihin. Esimiesten on tunnettava organisaationsa palkkapolitiikka, jotta kommunikointi alaisten kanssa palkka-asioista on mahdollista. Henkilöstön työpanoksella voidaan nähdä olevan yhteys siihen, ymmärtääkö henkilöstö organisaationsa palkkaperusteet ja pidetäänkö palkkamenettelyä oikeudenmukaisena. (Juustoa ruisleivälle –tulospalkkausopas 2001, 10.)

Alan kirjallisuudessa tulospalkkauksen perusteissa ja määritelmässä on havaittavissa suuria eroja. Kenties suurin vaihtelu käsitteissä on siinä, mistä tuloksesta henkilöstöä tulee palkita. Karsikas (2004, 7) viittaa pro gradu -tutkielmassaan OECD:n tulospalkkauseritteluun, jonka mukaan tulospalkkauksen tason tulee olla sidottuna koko yrityksen taloudelliseen tulokseen. Näin ollen yksilön tai ryhmän tekemään tulokseen sidottuja järjestelmiä ei voida kutsua tulospalkkaukseksi. Lahti ja muut (2004, 19) taas määrittelevät tulospalkkauksen niin, että tulospalkkauksen perustana on organisaation, tulosyksikön, ryhmän ja/tai yksilön tulokseen, jolloin tulospalkkaus ottaa huomioon myös organisaation eri osien omat tavoitteet ja tulokset. Myös siinä, mitkä palkkausmuodot nähdään kuuluvaksi tulospalkkauksen piiriin, on paljon vaihtelevuutta eri teorioiden ja eri organisaatioiden välillä. Kiikka (2004, 48) jäsentää valtion tulospalkkausmallin sisältävän kolme osaa: työkohtaisen ja henkilökohtaisen palkanosan sekä tulospalkkion. Kun

taas kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES 2010–2011) luokittelee termit tehtäväkohtainen palkka ja henkilökohtainen lisä omiksi yksityisiksi palkanosiksi ja tulospalkkaus sisältää kunta-alalla ainoastaan tulospalkkion käytön. Myös Rantanen ja Sareskorpi (2005, 127) erottavat teoriassaan tulospalkkauksen esimerkiksi henkilökohtaisesta palkanosasta, vaikkakin heidän mukaansa nämä kaksi palkanosaa ovat hyvin lähellä toisiaan. Tulospalkkaus ja sen sisältö voidaan siis määritellä hyvin eri tavoin eri organisaatioissa ja teorioissa.

## **2.2. Tulospalkkauksen muotoja**

Seuraavassa on esitelty joitakin tulospalkkauksen keskeisimpiä muotoja, joita käytetään alan tutkimuksessa. Kunta-alalla käytettävä tulospalkkauksen muoto on tulospalkkio, johon tämä tutkimus pääasiassa keskittyy. Tulospalkkauksen kokonaisuuden kannalta on kuitenkin olennaista ymmärtää termistöä, jotta eri palkkausmallit voidaan erotella toisistaan.

### **Palkkiopalkka**

Palkkiopalkalla tarkoitetaan suorituspalkkaa, jonka suuruus riippuu työtuloksesta. Palkkiopalkan määräytymisperusteet sidotaan yksinomaan yksikön tai yksilön reaaliprosessiin. (Juustoa ruisleivälle – tulospalkkausopas 2001, 15.) Työtulosta voidaan mitata määrän, laadun tai jonkin muun tulostekijän perusteella. Myyntiprovissio on esimerkki palkkiopalkasta. (Tulospalkkaustyöryhmän raportti 2003, 8.)

### **Suorituspalkka**

Suorituspalkka toimii yhteisnimityksenä edellä mainitulle palkkiopalkalle sekä sen lisäksi urakkapalkalle (Karsikas 2004, 8).

### **Voittopalkkio**

Voittopalkkiolla tarkoitetaan palkanosaa, joka määräytyy yrityksen taloudellisesta tuloksesta. Yrityksen tekemän voiton määrällä on suora suhde voittopalkkion suuruuteen. Voittopalkkio sisältää lisäksi henkilöstörahastolain mukaan määräytyviä palkkioita. Voiton lisäksi palkkionmaksuperusteina voittopalkkiossa voi olla muitakin tekijöitä, mutta

voiton osuus palkkiotekijöistä on aina yli 50 %. (Juustoa ruisleivälle – tulospalkkausopas 2001, 16.)

### **Voitonjakoerä**

Voitonjakoerän maksuperusteena on yksinomaan liiketaloudellinen voitto. Voitonjako eroaa voittopalkkiosta siinä, että sen maksamisperusteet eivät ole etukäteen määriteltäjä, vaan omistajat päättävät yhtiökokouksessa jakaa henkilöstölle osan yrityksen tuottamasta voitosta. (Juustoa ruisleivälle -tulospalkkausopas 2001, 22.)

### **Tulospalkkio**

Tulospalkkion maksamisen perusteena on tavoitteiden saavuttaminen ja niiden ylittäminen. Tavoitteet voidaan sitoa taloudellisiin tunnuslukuihin, prosesseihin ja niiden tehokkuuteen tai kehitykseen. (Tulospalkkaustyöryhmän raportti 2003, 8.) Saavutettu voitto ei sinänsä vaikuta palkkion suuruuteen tulospalkkiomallia käytettäessä (Karsikas 2004, 8). Tulospalkkio on kunta-alalla käytetty tulospalkkauksen muoto.

## **2.3. Toimiva tulospalkkausjärjestelmä**

Tulospalkkausjärjestelmä perustuu yrityksen/organisaation toimintaan ja tavoitteisiin, joten ei ole olemassa yhtä oikeaa tulospalkkausjärjestelmää, joka toimisi kaikissa organisaatioissa. Huomattavaa onkin, että tulospalkkiojärjestelmä tulee rakentaa kunkin organisaation tarpeiden ja päämäärien mukaisesti. Vain näin toimien voidaan päästä hyviin tuloksiin. (Karsikas 2004, 7.) Hulkko ja muut (2004, 12) määrittävät toimivalle tulospalkkausjärjestelmälle neljä ehtoa. Ensiksikin se tuottaa toivottuja vaikutuksia. Tulospalkkausjärjestelmän tulee siis esimerkiksi edistää tärkeiden tavoitteiden saavuttamista sekä lisätä yhteistyötä. Toiseksi sen tulee olla yhdensuuntainen organisaation tavoitteiden ja strategioiden kanssa. Kolmanneksi sen tulee olla organisaatiossa yleisesti hyväksytty. Henkilöstön, johdon ja omistajien tulee siis olla siihen tyytyväisiä. Viimeisenä toimivan tulospalkkauksen ehtona on se, että se tuottaa yhteistä etua sekä henkilöstölle, omistajille että asiakkaille.

Jotta tulospalkkausjärjestelmästä voidaan luoda toimiva, organisaatiokulttuurissa tulee olla ennalta tiettyjä ominaispiirteitä. Tulospalkkausjärjestelmästä on saatavissa hyötyä, jos

- muu palkkausjärjestelmä, kuten työn vaativuuteen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuvat palkanosat ovat kunnossa ja tulospalkkausjärjestelmä sovitetaan näihin yhteensopivaksi,
- henkilöstö voi aidosti vaikuttaa tuloksiin,
- työkulttuuri tukee tavoitteellista johtamista,
- tulospalkkausmallilla on johdon tuki ja johto on sitoutunut siihen,
- vastuita delegoidaan riittävästi organisaation sisällä,
- tieto liikkuu avoimesti organisaation sisällä,
- tunnusluvut ovat olemassa ja niitä seurataan,
- tuloksista viestitään avoimesti.

(Juustoa ruisleivälle – tulospalkkausopas 2001, 28.)

## **2.4. Kunta-alan palkkausjärjestelmä**

Kuntasektorin palkkausjärjestelmille luo pohjaa kunnallinen sopimusjärjestelmä, jota säätelee kunnallinen virkaehtosopimuslaki sekä kunnallinen työehtosopimuslaki (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2002, 118). Suurin osa Jyväskylän kaupungin henkilöstöstä kuuluu kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen piiriin. Tämän lisäksi kunta-alalla noudatetaan seuraavia työehtosopimuksia:

- kunnallinen opetusalan virka- ja työehtosopimus
- lääkärisopimus
- teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus
- tuntipalkkaisen henkilöstön työehtosopimus
- kunnallisten muusikkojen virka- ja työehtosopimukset
- pöytäkirja kunnallisen alan työelämän kehittämisasioita koskevista neuvotteluista.

(Kunta-alan virka- ja työehtosopimukset 2010.)

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus korostaa kunta-alan palkkausjärjestelmän tärkeimmiksi tavoitteiksi toiminnan tuloksellisuuden kehittämisen sekä henkilöstön motivaation. Tarkoituksena on myös varmistaa kunta-alan palkkauksen kilpailukyky työmarkkinoilla. Tavoitteet pyritään saavuttamaan oikeudenmukaisella palkkauksella, joka koostuu kahdesta eri osasta. Ensimmäinen palkkauksen osa on tehtäväkohtainen palkka, joka muodostuu työtehtävistä ja niiden vaativuudesta. Toinen osa henkilökohtainen lisä, johon vaikuttaa työtulokset, ammatinhallinta sekä palvelusaika. Henkilökohtaisena lisänä viranhaltijalle tai työntekijälle voidaan erikseen maksaa myös kannustuslisää, jos se nähdään tarpeelliseksi ja perustelluksi. Kannustuslisän tarkoituksena on työmotivaation lisääminen sekä tuottavuuden parantaminen. Kannustuslisän osuus voi olla enintään 5 % viranhaltijan tai työntekijän palkasta. Näiden palkanosien lisäksi voidaan maksaa erikseen tulospalkkiota, jonka maksamisperusteena ovat toimintayksikön tavoitteet. (KVTES 2010–2011 2. – luku, 2 §, 22.) Viranhaltija tai työntekijä voi saada tulospalkkiota, joka perustuu toimintayksikön palvelutuotannon tuloksellisuuden parantamiseksi asetettujen tavoitteiden ylittämiseen. (KVTES 2010–2011 II – luku, 7§, 1mom., 36.)

Tulospalkkion kautta henkilöstölle voidaan maksaa osa hyödystä, joka nähdään koituneen tuloksellisuuden parantumisesta. Tulosityksikön tulospalkkioihin voidaan käyttää kuitenkin korkeintaan 5 % tulosityksikön vuotuisesta palkkasummasta. Euromääräinen tulospalkkio maksetaan jälkikäteen seurantajaksoille ennalta määritettyjen perusteiden mukaisesti. (KVTES 2010–2011 II – luku, 7§, 2 mom., 36.)

Tulospalkkion ei katsota olevan varsinaista palkkaa, joten se maksetaan erillään kuukausipalkasta. Mahdollinen työnteon keskeytyminen tulospalkkion seurantajakson aikana vähentää myös tulospalkkiota samassa suhteessa, jollei asianomainen viranomainen päättä toisin. (KVTES 2010–2011 II – luku, 7§, 3mom., 36.)

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus antaa edellä mainituille säädöksille myös soveltamisohjeen. Sen mukaan tulospalkkion perusteeksi tulee valita toimintaa ja tulosta mahdollisimman laaja-alaisesti kuvaavat tavoitteet. Sopivaksi tavoitteiden määräksi ohjeistetaan kaksi tai useampia tavoitteita. Soveltamisohje painottaa, että palkitsemiseen liittyy viesti työnantajalta henkilöstölle. Tulospalkkioon liittyvä tavoite on arvokas ja ta-

voittelemisen arvoinen. Työnantaja kehottaa näin panostamaan ja keskittymään lähinnä tämän tavoitteen saavuttamiseen. Tulospalkkio siis ohjaa henkilöstön toimintaa palkittamalla tietynlaista käyttäytymistä. Tavoitteiden laatimiseen tulee suhtautua asian vaatimalla vakavuudella ja niiden vaikutuksia tulee arvioida eri näkökulmista. Myös tavoitteiden mittaamisjärjestelmää tulee miettiä, jotta tavoitteet saadaan tarpeeksi konkreettiselle tasolle. (KVTES liite 9, 184.)

Tärkeitä kysymyksiä, joita tulee harkita, ovat esimerkiksi se, painotetaanko tuloksellisuutta vai vaikuttavuutta, asetetaanko lyhyen vai pitkän aikavälin tavoitteita ja palkitaanko ryhmää vai yksilöä. Esimerkiksi tuloksellisuutta voi olla helpompi mitata kuin vaikuttavuutta, mutta vaikuttavuus taas antaa kokonaiskuvaa asioista. Myös tavoitteiden aikajanalla on merkitystä. Lyhyen tähtäimen tavoitteet ovat usein motivoivampia kuin pitkän aikavälin tavoitteet, mutta ne saattavat usein viedä toimintaa suuntaan, jolla on negatiivisia vaikutuksia toiminnan pitkäkestoiselle kehitykselle. (KVTES liite 9, 184.)

Jyväskylän kaupunkia koskevista työehtosopimuksista kunnallinen opetusalan virka- ja työehtosopimus sekä lääkärisopimus määräävät, että kyseisillä aloilla sovelletaan KVTES:n tulospalkkiopykälää (OVTES 2010–2011 osio B, I – luku, 1 §, 2 mom., 55; LS 2010–2011 II – luku, 5 § 16). Tuntipalkkaisten osallistumisesta tulospalkkioon on annettu kunta-alalle yhteiset ohjeet siitä, että tuntipalkkaisten tulospalkkio on harkinnanvarainen asia, joka neuvotellaan paikallisesti (TTES 2010-2011 IV – luku, 14 §, 99). Teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksessa on oma säädöstö tulospalkkiolle, joka muistuttaa kuitenkin paljon KVTES:n vastaavaa säännöstöä (TS 2010-2011 II – luku, 15§, 21).

Vuonna 2007 tulospalkkion oli ottanut käyttöön 37 kuntaa tai kuntayhtymää. Tuolloin kunta-alalla maksettiin tulospalkkiota yhteensä 33 100 henkilölle. Kuntasektorin yhteispalkkasummasta 0,2 % koitui tulospalkkioista, ja keskimääräinen tulospalkkio oli 715 euroa vuodessa. Sopimusaloista eniten tulospalkkauksen piiriin kuului KVTES-sopimusallalla työskenteleviä henkilöitä, joita oli yhteensä 60 % tulospalkkiota saavista henkilöistä. Toiseksi eniten tulospalkkiota maksettiin teknisellä alalla, jonka osuus kunta-alan tulospalkkioista oli 22 %. (Tulospalkkiot kunta-alalla 2009.)



## 2.5. Oikeudenmukainen palkkaus

Ehkä suurin yksittäinen kunta-alan palkkausta leimaava tekijä on pyrkimys oikeudenmukaiseen palkkaukseen. Työntekijöitä tulisi kohdella tasapuolisesti ja eri osastojen tulisi olla yhteismitallisia. Yhteismitallisuus on haaste Jyväskylän kaltaisissa suurissa julkisorganisaatioissa, joissa on monta eri arviointiryhmää ja yksikköä. Palkkausta hankaloittaa edelleen se, että kunta-alalla on henkilöstöä työmarkkinapoliittisesti monesta eri palkkausjärjestelmästä. Esimerkiksi teknisen alan henkilöstö nauttii keskimäärin 200 euroa korkeammasta kuukausipalkasta kuin vastaavan vaatimustason henkilöstö muilla aloilla. Myös sukupuolten välisessä palkkauksessa on oikeudenmukaisuuden kannalta suuria eroja, sillä naisvaltaiset alat ovat usein alipalkattuja. (Nivaro 2005, 38.)

Tulospalkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuus perustuu siihen, miten järjestelmä on rakennettu ja miten sitä sovelletaan, ylläpidetään ja kehitetään eteenpäin. Rantanen ja Sareskorpi (2005, 129) listaavat tulospalkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuutta lisäävät tekijät seuraavasti:

1. Johdonmukaisuus: Järjestelmää sovelletaan johdonmukaisesti kaikkiin organisaation ihmisiin kaikkina aikoina eikä järjestelmää muutella tempoilevasti.
2. Pyrkimys objektiivisuuteen: Pyritään estämään puolueellisuus ja yksipuolisuus esimerkiksi estämällä salattujen intressien vaikuttavuus tai yhden henkilön liian suuri vaikutusvalta tulospalkkauksesta päätettäessä.
3. Tiedon tarkkuus: Järjestelmän tulee perustua aina oikeaan, paikkansapitävään ja oikeanaikaiseen tietoon.
4. Oikaistavuus: Prosessia ja järjestelmää kontrolloidaan jatkuvasti ja virheet on mahdollista korjata.
5. Edustavuus: Jokaisella yksilöllä ja alaryhmällä, joihin järjestelmä vaikuttaa, tulee olla mahdollisuus saada äänensä kuuluviin ja arvonsa näkyviin.
6. Eettisyys: Eettisten ja moraalisten normien sopiminen, jotta jokaisen organisaation jäsenen oikeuksia ja etuja kunnioitetaan. Epärehellisyys, vakoilu, yksityisyyden louk-

kaukset ym. vastaavanlaiset vilpilliset menettelytavat eivät ole sallittuja tulospalkkauksen yhteydessä.

(Rantanen & Saarekorpi 2005, 130.)

## **2.6. Tulospalkkauksen toteuttaminen**

Tulospalkkauksen toteuttaminen ja kehittäminen on pitkä prosessi, joka vaatii organisaatiolta aina oman aikansa. Tulospalkkausjärjestelmän muovautuminen toimivaksi johtamisen välineeksi vaatii opettelua ja asiaan paneutumista. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 89.) Järjestelmän tulisi aina olla osa organisaation strategiasuunnittelua. Tällöin järjestelmä avaa uusia kehittymismahdollisuuksia koko organisaatiolle. Strategiaan kytkeytyminen myös varmistaa, että tulospalkkaus edesauttaa niiden tavoitteiden saavuttamista, joita strategioilla pyritään toteuttamaan. Tulospalkkausjärjestelmän luomisen avuksi on olemassa erilaisia järjestelmiä ja kaavioita, jotka kuvaavat eri kehitysvaiheet hyvin yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Hulkko ja muut (2002, 91) kuitenkin painottavat, että tulospalkkausjärjestelmän luomiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa kaavaa tai järjestystä, vaan eri organisaatioissa työvaiheita sovelletaan vapaassa järjestyksessä aivan hyvin tuloksinkin. He esittävät kuitenkin neljä vaihetta, jotka tulisi vähintään ottaa huomioon järjestelmää kehitettäessä. Nämä neljä vaihetta ovat liikkeelle lähtö, edellytysten luominen ja järjestelmän kehittäminen sekä käyttöönotto.

### **Liikkeelle lähtö**

Tulospalkkauksen lanseeraamisen kaltaiset kehittämisprojektit vastaavat usein johonkin organisaation muuttuneeseen tarpeeseen. Tämä muutos voi tapahtua organisaatiossa itsessään tai organisaation toimintaympäristössä. Lähdettäessä liikkeelle on tärkeää kuvata projektin lopputulos ja tavoitteet mahdollisimman tarkasti. (Ruuska 2007, 35.) Jotta tulospalkkaus siis palvelisi Jyväskylän kaupungin organisaation tarkoituksia, tulee järjestelmän tavoitteiden olla selkeitä. Tärkeää onkin pohtia kysymystä: Mitä tulospalkkauksella ja palkkauksella ylipäättään halutaan saavuttaa ja missä asioissa on kehittämisen tarvetta? Koska tulospalkkiot ovat muusta palkkauksesta erillään oleva palkanosan, tulisi järjestelmällä tavoitella jotain sellaista, mihin muulla palkkauksella ei pystytä.

Toinen tärkeä asia suunnittelutyössä on henkilöstön huomioon ottaminen. Henkilöstön ottaminen mukaan suunnittelutyöhön lisää myös tulospalkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuutta. Osallistava suunnitteluprosessi johtaa parempaan lopputulokseen neljästä eri syystä:

1. Lopputuloksen laatu paranee, koska järjestelmässä pystytään heti alussa ottamaan huomioon useampia näkökulmia.
2. Kehitystyöhön osallistuvat henkilöt oppivat samalla paljon liittyen esimerkiksi organisaation tuloksellisuuteen ja menestymiseen vaikuttavista asioista. Suunnitteluun mukaan otettu henkilöstö myös tuntee järjestelmän toimintatavan ja tarkoituksen hyvissä ajoin ennen sen varsinaista käyttöönottoa. Näin henkilöstö oppii ennakoimaan oman toimintansa seurauksia ja tulkitsemaan tunnuslukujen muutoksia.
3. Kehittämiseen osallistuvat henkilöt vievät tietoa eteenpäin organisaation sisällä. He viestivät järjestelmästä sekä virallisesti että myös epävirallisesti puskaradion kautta.
4. Tulospalkkiojärjestelmää pidetään parempana ja se hyväksytään helpommin, kun on saanut olla mukana vaikuttamassa siihen. Järjestelmästä tulee henkilöstön oma juttu, eikä vain yksi henkilöstöpäällikön uusista virityksistä.

(Hulkko ym. 2002, 75.)

Tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen tulee organisoida huolellisesti. Järjestelmän luominen voidaan viedä läpi projektiluontoisena, jolloin voidaan hyödyntää yleisiä projektityöskentelyn ohjeita. Järjestelmän laadinnalle tulee asettaa aikataulu ja tavoitteet sekä määrittää johtamis- ja vastuuasiat. Kehittämisvastuu voidaan määrätä yhdelle henkilölle tai toinen mahdollisuus on asettaa pieni kehitysryhmä. Myös ulkopuolisten asiantuntijoiden ja konsulttien käyttö järjestelmää luotaessa on mahdollista. Kehitysryhmästä erillään toimivan ohjausryhmän asettaminenkin on suositeltavaa, jotta kehitysryhmä saa kaiken mahdollisen tuen projektin onnistumiselle. Mahdollisuus järjestelmän onnistumiselle lisääntyy, kun kehitystyöhön otetaan mukaan laaja joukko osajia organisaation eri yksiköistä ja toiminnoista. Yleensä tulospalkkausjärjestelmän kehittämiseen kannattaa varata 4-6 kuukautta riippuen siitä, kehitetäänkö uutta järjestelmää vai restauroidaanko vanhaa. (Hulkko ym. 2002, 104.)

Kehittämistyön pohjaksi kannattaa aina laatia tilannekatsaus, jotta saadaan selville, millaiset edellytykset järjestelmän onnistumiselle ovat olemassa. Käytössä olevan palkitsemisen kokonaisuuden tunteminen on keskeistä järjestelmää suunniteltaessa. Lisäksi tulee selvittää järjestelmän tavoitteet, rakenne, käyttö, merkitys henkilöstölle sekä mahdolliset vaikutukset. Myös se, miten järjestelmän kehittämisestä viestitään, tulee selvittää hyvissä ajoin. Tulospalkkausjärjestelmän kaltaiset suuret muutokset aiheuttavat usein muutosvastarintaa. Avoimen viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta henkilöstö pystytään sitouttamaan toimintaan ja hyväksymään muutokset. Jos organisaation johto valmistelee muutosta pitkään kertomatta henkilöstölle asiasta, muutoksen hyväksyminen vaikeutuu. (Arikoski & Sallinen 2007, 91.) Viestinnällekin tulee asettaa vastuhenkilö ja määrittää kanavat, joita pitkin viestitään. Kaikkien organisaation henkilöiden ei järjestelmän rakentamisvaiheessa vielä ole välttämätöntä tietää kaikkea järjestelmästä, joten on tärkeää pohtia, keiden kanssa asiasta keskustellaan jo alkuvaiheessa. (Hulkko ym. 2002, 119.)

### **Edellytysten luominen**

Toinen kohta tulospalkkausjärjestelmän luomisessa on edellytysten luominen. Tämä vaihe luo pohjaa ja varmistaa, että toteutettavasta tulospalkkausjärjestelmästä tulee toimiva. Ensiksikin organisaatiolla tulee olla ajan tasalla oleva palkitsemisstrategia, joka sisältää organisaation kaikki palkitsemismuodot. Organisaation johdon tulee määrittää palkitsemisstrategia, joka tukee liiketoimintastrategian toteutumista. Palkitsemisstrategian tulee sisältää kolme eri kohtaa: mihin palkitsemisellä organisaatiossa pyritään, miten palkitsemisellä halutaan tukea liiketoimintastrategiaa ja minkälaisista asioista henkilöstöä halutaan palkita. Tulospalkkausjärjestelmä on siis tiiviisti yhteydessä organisaation liiketoimintastrategiaan palkitsemisstrategian välityksellä. Organisaatiossa tulee hyväksyä se, että liiketoimintastrategia saattaa elää jatkuvasti, jolloin myös palkitsemisstrategiaa joudutaan tekemään muokkauksia. (Hulkko ym. 2002, 143.)

Rahoituksen miettiminen on yksi tärkeä vaihe tulospalkkiojärjestelmän kehitystyössä, jolla varmistetaan järjestelmän toimintaedellytykset. Kaikki esteet, jotka liittyvät rahaan tai rahoitukseen, tulee havaita jo ennen tulospalkkausjärjestelmän lanseeraamista. Ra-

hoitus voidaan järjestää esimerkiksi varaamalla tietty osuus budjetista tulospalkkaukselle. Toinen vaihtoehto on maksaa palkkioita toiminnan kehittymisestä syntyneistä säästöistä ja voitoista erityisten voitonjakojen tai säästöpalkkioiden kautta. Näiden kahden mallin yhdistelmä on myös mahdollinen, jolloin osa palkkioista on sisällytetty budjettiin ja toinen osa tulee itse toiminnasta. (Hulkko ym. 2002, 153.)

### **Tulospalkkausjärjestelmän luominen**

Kun tulospalkkausjärjestelmän suunnittelutyö on edennyt siihen vaiheeseen, että toimivalle järjestelmälle on saatu luotua edellytykset, voidaan lähteä rakentamaan itse järjestelmää. Toimiakseen järjestelmä tarvitsee tarkoin määritellyn rakenteen, josta käyvät ilmi säännöt, jotka varmistavat järjestelmän oikeudenmukaisen käytön ja rahanjaon perusteet. Sääntöjen tulee ottaa huomioon kaikki seikat, jotka saattavat vaarantaa järjestelmän täydellisen toiminnan, joten niistä tulee laatia aukottomat. Sääntöjen tulisi aina sisältää tavoitteet, joita järjestelmällä pyritään saavuttamaan. Tavoitteena voi olla esimerkiksi tulostietoisuuden edistäminen tai yhteistyön tiivistäminen prosessien sisällä. Säännöissä tulee myös mainita, miten järjestelmä toteutetaan. Tärkeää on tiedostaa, kuka käynnistää tulospalkkiojärjestelmän seurantajakson ja kuinka kauan järjestelmä on kerrallaan voimassa. Säännöt myös määrittävät, kuka vastaa yksikötasolla tavoitteista, mittareista, seurannasta ja tiedottamisesta. Ehkä tärkein säännöistä on se, joka määrittää, ketkä kuuluvat järjestelmän piiriin. Järjestelmän kohderyhmänä voi olla koko henkilöstö tai esimerkiksi jokin tietty projektiryhmä. Tärkeää on huomioida, ketkä vaikuttavat tuloksen syntyyn ja millä tavoin heidän panoksensa voidaan osoittaa. Jos kohderyhmä määritellään liian laajaksi, voi yksiköiden sisällä syntyä erimielisyyksiä, koska kaikki eivät tee yhtä paljon töitä. Jos kohderyhmä on taas liian suppea, voi syntyä tunne, että kaikkien työtä ei arvosteta. Sääntöjen tulee ottaa kantaa myös siihen, kuinka kauan henkilön tulee olla ollut työssä, jotta hän on oikeutettu tulospalkkaukseen. Myös mahdollisten poissaolojen, tiimien vaihtojen ja useassa yksikössä työskentelyn vaikutukset palkkioiden maksuun tulee määritellä. (Hulkko ym. 2002, 160.)

Jotta mahdollisilta ongelmatilanteilta välttyttäisiin, tulee sääntöjen sisältää tarkat määrittäykset sille, kuinka paljon palkkiot ovat suuruudeltaan ja mitä laskentakaavaa palkkioi-

den määrittämisessä käytetään. (Juustoa ruisleivälle – tulospalkkausopas 2001, 38.) Palkkioiden ansaintakausi tulee myös määritellä, jotta henkilöstöllä on tiedossa tulospalkkioiden seuranjakso. Ansaintakausi voi olla esimerkiksi kalenterivuosi tai muu vastaava tarkkaan määritelty ajanjakso. Laskentakaava sisältää painoarvot eri mittareille, eli sen mitä prosentteja käyttäen lasketaan palkkion määrä. Eri mittareilla voi olla eri painoarvot, jolloin niillä voi olla eri kertoimet laskettaessa palkkiota. Myös sen, maksetaan-ko mahdolliset palkkiot peruspalkan mukaan vai kaikille samassa suhteessa, tulee olla jo etukäteen määritelty. Palkkioiden ajoittaminen on osaltaan myös tärkeää, sillä työntekijöitä usein kiinnostaa, milloin hyvästä suorituksesta ansaitut rahat tulevat omaan käyttöön. Palkkioiden maksu voidaan ajoittaa esimerkiksi ajankohtiin, jolloin henkilöstö kokee ylimääräisen rahan tarpeelliseksi. Palautteen antaminen onnistumisesta on kuitenkin hyvä ajoittaa jo ennen palkkionmaksua, jolloin onnistunut suoritus lisää edelleen työmotivaatiota. (Hulkko ym. 2002, 160.)

### **Tulospalkkausjärjestelmän käyttöönotto**

Ennen varsinaista käyttöönottoa tulospalkkausjärjestelmä tulee hyväksyä ennalta sovitun kaavan mukaan. Hyväksynnän voi tehdä esimerkiksi projektin ohjausryhmä tai yrityksen toimitusjohtaja. Käyttöönotossa tärkein muistettava asia on ehdottomasti tiedottaminen. Johdon on tärkeää viestiä henkilöstölle uuden järjestelmän käytöstä ja hyödyistä sekä siitä, miksi järjestelmä otetaan organisaatiossa käyttöön. Monelle henkilöstön edustajalle tulospalkkauksen käsite voi olla aivan vieras, joten on olennaista kertoa, mitä tulospalkkiot ovat. Myös tavoitteista ja mittareista on hyvä kommunikoida jo tässä vaiheessa. Suurissa organisaatioissa esitteen tai tiedotteen laatiminen järjestelmästä, on hyvä tapa tehdä järjestelmä tutuksi. Esite voi sisältää esimerkiksi järjestelmän tarkoituksen, säännöt ja toiminnan. Esite toimii henkilökohtaisen tiedottamisen tukena, joten se ei korvaa esimerkiksi tiedotustilaisuuksien järjestämistä. Tiedotustilaisuuksien ja tiedotteiden lisäksi tulee järjestää erillisiä keskustelutilaisuuksia pienissä ryhmissä, jolloin henkilöstö voi esittää heitä askarruttavia kysymyksiä. Tulospalkkausjärjestelmän kaltaisia suuria palkkamuutoksia tehtäessä, on mahdollisuus muutosvastarinnan ilmaantumiselle. Jos organisaatiossa aiemmat vastaavanlaiset projektit ovat osoittautuneet huonoiksi, monet henkilöstön edustajat miettivät, tuleeko tästäkään järjestelmästä mitään uutta

hyötyä. Tulospalkkausjärjestelmän lanseeraamisessa tarvitaan siis hyvää muutosjohtajuutta. (Hulkko ym. 2002, 184.)

Erilaiset kokeilut ovat hyvä tapa kartoittaa järjestelmän puutteita ennen varsinaista käyttöönottoa. Kokeilulla tarkoitetaan seuraavaksi kaudeksi hyväksytyn tulospalkkiojärjestelmän käyttöä. Kokeilussa voi olla mukana koko tulospalkkausjärjestelmän kohderyhmä tai pilottiryhmä, joka koostuu esimerkiksi yhdestä organisaation yksiköstä. Varovaisesti edeten tulospalkkausjärjestelmästä voidaan kokeilun jälkeen helpommin luopua, jos se ei toimi odotetulla tavalla tai sitä voidaan muokata tarpeen mukaan. (Juusto ruisleivälle – tulospalkkausopas 2001, 38.) Kokeilun ajoitusta tulee miettiä tarkoin. Sitä ei tule ajoittaa suurten muutosten edelle, ellei sillä haluta vaikuttaa muutoksen läpivientiin. Lomakauden päättymisen on usein hyvä ajankohta tulospalkkausjärjestelmän kokeilulle. Kokeilun jälkeen on mahdollista pitää tauko ennen varsinaisen järjestelmän käyttöönottoa, jotta mahdolliset puutteet saadaan korjattua. (Hulkko ym. 2002, 182.)

Organisaatiossa on tärkeää huomata, että esimiehillä on tärkeä rooli tulospalkkausjärjestelmän tulkitsijoina ja palautteen antajina. He myös vastaavat alaistensa palkkakysymyksistä. Esimiehet toteuttavat tulospalkkauksen käyttöönottoprojektin vaatimat muutokset yksikössään, joten heiltä vaaditaan hyviä muutosjohtamisen taitoja (Arikoski & Sallinen 2007, 83). Esimiehet tuleekin kouluttaa järjestelmän käyttäjiksi ja muutoksen johtajiksi. Koulutus kannattaa organisoida kolmessa eri vaiheessa: kun uusi järjestelmä otetaan käyttöön, kun järjestelmää on käytetty muutaman kuukauden ajan ja kun uusi esimies aloittaa organisaatiossa. Näin saadaan kattavasti jokaiselle esimiehelle vankka tietämys ja osaaminen liittyen tulospalkkaukseen. (Hulkko ym. 2002, 194.)

### **Tulospalkkausjärjestelmän seuranta ja ylläpito**

Tulospalkkaustyö ei pääty siihen, että järjestelmä on otettu käyttöön. Toimiakseen järjestelmä vaatii jatkuvaa seuranta ja ylläpitoa, sillä muuten sen merkitys organisaatiossa alkaa hiipua ja toivotut vaikutukset jäävät vähäisiksi. Pieniä huoltotoimenpiteitä saatetaan joutua tekemään usein ja kattavampiakin korjauksia aika-ajoin. Jos yksi tulospalkkausjärjestelmä on ollut käytössä jo pitkään, se ei välttämättä toimi enää halutulla tavalla ja joudutaan luomaan uusi järjestelmä. Järjestelmä ei saa olla pelkästään henkilöstön

raha-automaatti, vaan sillä tulee olla positiivia vaikutuksia tavoitteiden saavuttamiseen. Vuosikello, joka sisältää tarkat seuranta-ajankohdat ja vastuut, on yksi mahdollisuus seurannan organisoimiseen. Myös hyötyjen ja kielteisten vaikutuksien suhde kannattaa aika ajoin arvioida. Arviointi voidaan suorittaa esimerkiksi tasapainotetun tulokortin avulla, jolloin vertaillaan eri tunnuslukuja ja mittareita ja tarkistetaan, että mikään tulospalkkiomittareista ei ole vääristänyt toimintaa. On mahdollista, että tulospalkkauksen kautta jonkin osa-alueen kehitys aiheuttaisi negatiivisia vaikutuksia jollekin toiselle osa-alueelle. Tämänlaiset väärinkäytökset tulee voida eliminoida järjestelmästä. (Hulkko ym. 2002, 203.) Ennen kaikkea ylläpidon kannalta on keskeistä päättää, mitä tuloksia seuraavalla kaudella halutaan palkita. Tämä on vähimmäisvaatimus ylläpitotyölle järjestelmän toimivuuden kannalta, koska tulospalkkausjärjestelmän tulee sopeutua organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. (Juustoa ruisleivälle – tulospalkkausopas 2001, 41.)

## **2.7. Tavoitteiden asettaminen ja niiden mittaaminen**

Yksi strategiaprosessin ja sitä kautta myös tulospalkkauksen tärkeimmistä vaiheista on tavoitteiden asetanta. Tavoitteita voi olla näennäisesti helppo laatia, mutta tavoitteiden todellinen onnistuminen on todella vaikeaa. Kuka vaan voi asettaa tavoitteita, mutta on aivan eri asia, riittääkö organisaation tahtotila niiden täyttämiseen. Toinen ongelma tavoitteita asetettaessa on organisaation laajuus. Se koostuu erilaisista yksiköistä sekä joukkueista ja lisäksi se linkittyy vielä sidosryhmiinsä. Näin ollen tavoitteiden laadinta on joukkuepeliä näiden osasten välillä ja kaikkien osasten tavoitteet on linkitettävä yhteen. Asiakkaat ja henkilöstö ovat tärkeimmät huomioon otettavat sidosryhmät tavoitteita laadittaessa. Mitä suurempi organisaatio on, sitä enemmän sieltä löytyy yksiköitä ja yksilöitä, jotka tarvitsee ottaa huomioon tavoitteissa. (Kamensky 2006, 205.)

Tavoitteet voidaan jakaa neljään ryhmään: ulkoinen tehokkuus, sisäinen tehokkuus, taloudelliset tavoitteet ja kehittämistavoitteet. Perinteisesti taloudellisia tavoitteita on pidetty näistä tärkeimpänä, sillä ne on katsottu ns. päätavoitteiksi ja muut tavoitteet vain keinoiksi saavuttaa taloudelliset tavoitteet. Taloudelliset tavoitteet eivät kuitenkaan yksin pysty ohjaamaan ihmisiä tekemään oikeita asioita oikealla tavalla, joten operatiivi-



sessä toiminnassa sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden sekä kehittämistavoitteiden osatekijät tulee nostaa etualalle. Tavoitteista onkin tärkeää ymmärtää niiden vuorovaikutus, jonka perusteella löytyy tasapaino tavoiteryhmien välille. Taloudellisista tavoitteista esimerkkejä ovat muun muassa pitkän tähtäimen kannattavuus, se, mihin koko liiketoiminta perustuu sekä vakavaraisuus ja maksuvalmius. Ulkoisen tehokkuuden kannalta taas tärkeitä mitattavia tavoitteita ovat muun muassa suhteet toimittajiin ja asiakkaisiin. Kun ulkoinen tehokkuus liittyy organisaation sidosryhmiin, sisäisen tehokkuuden mittareista saadaan tietoa yrityksen sisältä. Näitä mittareita ovat esimerkiksi tuotantonopeus, tuottavuus ja laatu. Näitä tavoitteita on helppo seurata, sillä ne perustuvat hyvin pitkälle numeerisiin arvoihin. Esimerkiksi liikevaihto on yksi sisäisen tehokkuuden tunnusluku. Kehittämistavoitteet taas perustuvat nimensä mukaan organisaation kehittämiseen. Kehittämistavoite voi olla esimerkiksi organisaatiorakenteen muokkaus halutun laiseksi tiettyyn päivämäärään mennessä. (Kamensky 2006, 205.)

Kehittämistavoitteita voidaan laatia esimerkiksi seuraavanlaisista kategorioista:

- muuttuvien ja kiinteiden kustannusten pienentäminen
- materiaalin säästäminen
- varastojen pienentäminen
- työtehtävien uudelleenmuotoilu
- yksinkertaisemmat menettelyt
- vähentyneet poissaolot
- uudet tuotteet ja palvelut
- vähentyneet virheet ja reklamaatiot
- läpimenoaikojen lyhentäminen
- henkilöstön monitaitoisuuden lisääminen
- turvallisuuden parantaminen

(Juustoa ruisleivälle – tulospalkkausopas 2001, 26.)

Sistonen (2008, 105) painottaa, että tavoitesuunnittelua tehtäessä on hyvä muistaa, että henkilöstön perustehtäviin sisältyy jo lukuisia tavoitteita, joiden aikaansaaminen kuuluu

osaksi heidän työtään. Työntekijän perustehtävän edellytyksenä voidaan pitää avainvastuuden hoitamiseen, oman vastuualueen kehittämistä ja tehtävään liittyvää itsensä kehittämistä. Sistosen mielestä näitä henkilöstöllä jo tehtävänsä puolesta olevia tavoitteita ei tule sekoittaa vuosi-, bonus- tai tulospalkkiotavoitteiden kanssa. Näin vältetään tavoitteiden päällekkäisyys. Sistonen käyttää tästä ilmiöstä esimerkkinä IT-johtajaa, jonka perustehtävänä organisaatiossa voidaan nähdä olevan tietojärjestelmien toimimisen varmistaminen sekä tarpeita vastaavien palveluiden tuottaminen. Näitä tavoitteita ei siis tulisi hänen mukaansa ottaa mukaan tulospalkkaukseen. Tulospalkkittava vuositavoite kyseiselle IT-johtajalle voisi olla esimerkiksi pitkäkestoinen järjestelmäudistushanke, jonka onnistumisesta on mahdollista palkita.

Kun tavoitteet on päätetty, tulee asettaa jokin tavoitetaso. Tavoitetason tulee olla tarpeeksi haasteellinen, jotta se motivoi, mutta sen tulee myös olla realistinen, eli toteuttamiskelpoinen. Tavoitetaso tulee kuitenkin asettaa niin korkealle, että aluksi sen saavuttaminen tuntuu lähes mahdottomalta, jotta organisaatio sekä sen yksiköt ja henkilöstö joutuvat todella miettimään ja toteuttamaan asioita eri tavalla kuin ennen. (Kamensky 2008, 234–235.) Sistonen (2008, 107) toteaa samasta asiasta, että varovaisilla tavoitteilla on vaikea saada aikaan muutosta. Uudistavien tavoitteiden tuleekin hänen mielestään olla aina mieluummin liian vaikeita kuin helppoja, koska tarpeeksi haastava tavoite kannustaa muuttumaan ja kehittymään. Näin voidaan kehittää toimintaan uusia innovaatioita, jotka edelleen parantavat työn laatua. Sistosen mukaan yhtä tärkeää kuin haastavan tavoitetason asettaminen on myös tiukan aikataulun asettaminen tavoitteen saavuttamiselle. Tiukka aikataulu edellyttää tehokkaampaa toimintaa. Se luo myös osaltaan vaatimuksia projektin johtamiselle ja yhteistyölle. Liian helpot tavoiteajat ilmenevät negatiivisesti tekemisen tahdissa ja sitä kautta tuloksissa. Tiukat aikataulut myös pakottavat organisaation ja tiimit suunnittelemaan toimintaansa paremmin.

Tavoitetasot voidaan kytkeä niin sanottuihin on off -mittareihin, jolloin tavoite joko täyttyy tai ei täyty ja palkkio maksetaan täysmääräisenä tai sitä ei makseta ollenkaan. Tämä on yksinkertainen malli asettaa tavoitetasoja. On off -mittareita kannattaa käyttää, jos järjestelmään on vaikea kytkeä useita eri mittautasoja tai tavoite on niin tarkkaan rajat-

tu, että se joko täyttyy tai ei täyty. Toinen vaihtoehto on porrastaa tavoitteet useammalle eri tasolle, jolloin palkitsemistasojakin on enemmän. Tällöin jokainen mittarilla saavutettu yksikkö tuottaa jonkin ennalta määrätyn korotuksen palkkioon. Tällöin ei aina tarvitse maksaa maksimipalkkiota, vaan palkkio muotoutuu täysin suorituksen mukaan. (Hulkko ym. 2002, 170.)

Hyvälle tavoitteelle on yleisesti hyväksytty SMART -periaate, joka antaa tavoitteelle viisi ehtoa, jotka sen tulee täyttää. Tämän SMART -periaatteen mukaan tavoitteen tulee olla:

1. yksilöity ja riittävän tarkka (Specific)
2. mitattava (Measurable)
3. hyväksyttävissä oleva (Acceptable)
4. realistinen, toteutettavissa oleva (Realistic)
5. aikaan sidottu (Time based).

(Sistonen 2008, 112.)

Onnistuneen tulospalkkausjärjestelmän yksi tärkeä edellytys on toimiva mittarijärjestelmä. Viitala (2009, 134) määrittää mittarin täsmällisesti määritellyksi menetelmäksi, jonka avulla voidaan kuvata jonkin organisaation menestystekijän suorituskkyä. Mittarien kautta organisaatiot arvioivat ja kehittävät toimintaansa sekä toteuttavat ja jalkauttavat strategiansa. Mittaaminen ei saa kuitenkaan nousta itsetarkoitukseksi, vaan sen tulee olla vain tukitoiminta. Kun yritys ottaa seurantaan liian paljon erilaisia mittareita, voivat toiminnan suunta ja päätavoitteet hämärtyä. Tämän tyylisessä tilanteessa mittareista saadaan paljon tietoa, mikä ei kuitenkaan ole relevanttia asetettujen tavoitteiden seurannassa. Tällöin mittareista saatu hyöty on usein suhteessa vähäisempää kuin niihin panostetut resurssit. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 95.)

Mittarit voivat olla joko taloudellisia (kuten esimerkiksi voitot) tai ei-taloudellisia (kuten esimerkiksi prosessin läpimenoaika). Näiden lisäksi mittarit jaetaan edelleen koviin ja pehmeisiin mittareihin. Kovat mittarit viittaavat yleensä numeraalisiin, yksiselitteisiin tosiasioihin, kun taas pehmeät mittarit ovat inhimillisempiä ja liittyvät yleensä itse suoritukseen tai laadullisiin seikkoihin. (Viitala 2007, 134.)

### **Tasapainotettu tulokortti**

Tasapainotettu tulokortti (balanced scorecard) on yksi käytetyimmistä mittarijärjestelmistä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Tätä Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämää järjestelmää hyödynnetään strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa sen kokonaisvaltaisuuden johdosta. Tasapainotetun tulokortin kautta organisaation käytännön toiminta saadaan kytkettyä strategiseen suunnitteluun, joten se toimii työkaluna vision ja päämäärien saavuttamisessa. Muita hyötyjä, joita tasapainotetun tulokortin käytöstä organisaatio voi saada, ovat sisäisen viestinnän parantuminen sekä tuloksellisuuden arviointi suhteessa strategiaan tavoitteisiin. Nimensä mukaan tapainotettu tulokortti antaa tietoa laaja-alaisesti koko organisaatiosta, koska se käyttää hyödyksi perinteisten taloudellisten mittareiden lisäksi myös ei-taloudellisia mittareita, joiden mittaaminen muuten olisi organisaatioille hyvin haasteellista. (What is the Balanced Scorecard? n.d.)

Tasapainotettu tulokortti käyttää neljää eri näkökulmaa mittarijärjestelmän perustana. Nämä näkökulmat ovat: sisäiset prosessit, asiakas, talous sekä henkilöstö (Niven 2006, 139). Sisäisten prosessien näkökulma ottaa huomioon organisaation käytännön toiminnan. Se mittaa työskentelyn tehokkuutta ja sitä, kuinka sujuvasti toiminta organisaation sisällä on onnistunut. Tämä näkökulma ottaa huomioon myös sen, kuinka hyvin organisaation sisäiset prosessit ja niiden tulokset eli tuotteet ja palvelut, vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Asiakasnäkökulma puolestaan mittaa toiminnan asiakaslähtöisyyttä ja asiakas-tyytyväisyyttä. Tämä näkökulma on tärkeää huomioida ja pitää hyvällä tasolla, koska vain silloin organisaatio voi toimia pitkällä aikavälillä. Jos asiakasnäkökulmaa ei huomioida tarpeeksi, organisaation jo vakiinnuttamat asiakkaat etsivät tarvitsemansa tuotteet ja palvelut muilta tarjoajilta. (What is the Balanced Scorecard? n.d.)

Perinteisemmin näistä neljästä näkökulmasta on hyödynnetty mittarina talousnäkökulmaa. Vaikka tasapainotettu tulokortti tarjoaa myös muita näkökulmia mittariston laamiseen, ei taloudellista informaatiota voida silti liiaksi korostaa. Sen mittaaminen on myös varsin helppoa, koska organisaatioilla on usein käytössään järjestelmiä, jotka tuottavat automaattisesti taloudellista dataa. (What is the Balanced Scorecard? n.d.) Niven

(2006, 139) yksinkertaistaa taloudellisen näkökulman keskeisimmäksi mittariksi arvon tuottamisen. Käytännössä tämä tarkoittaa tehokkuuden lisäämistä, kulujen pienentämistä, tuloksen kasvua sekä pitkäaikaisen kannattavuuden maksimointia.

Tasapainotetun tulokortin henkilöstönäkökulma, josta käytetään myös nimitystä oppimisen ja kasvun näkökulma, on tulokortin näkökulmista se, johon henkilöstö pystyy omalla toiminnallaan eniten vaikuttamaan.. Tämä näkökulma ottaa huomioon työntekijöiden kehittymisen sekä kouluttamisen lisäksi myös organisaatiokulttuuriin ja organisaation kehittymiseen liittyviä asioita. Jatkuvat muutokset organisaation ympäristössä ja teknologiassa pakottavat henkilöstön jatkuvasti kehittämään itseään, joten henkilöstön kehittymistä tulee myös asettaa tavoitteita ja mittareita. (What is the Balanced Scorecard? n.d.)

Niven (2006, 157) jakaa henkilöstönäkökulman kolmeen eri osa-alueeseen, joita yrityksen tulisi mitata. Näitä osa-alueita ovat inhimillisen pääoman, tietopääoman ja organisaation pääoman mittarit. Inhimillistä pääomaa voidaan mitata Nivenin mukaan esimerkiksi vertaamalla toiminnan kannalta keskeisiä ydinkyvykkyyksiä henkilöstön tieto- ja taitokehitykseen. Tämän lisäksi inhimillistä pääomaa voidaan mitata esimerkiksi henkilökohtaisilla kehityssuunnitelmilla, henkilöstön koulutuksella sekä henkilöstön tuottavuudella. Tietopääomalla tarkoitetaan organisaation valmiutta tarjota henkilöstölle tietoa ja työkaluja tehokkaampaan työskentelyyn. Tätä voidaan mitata esimerkiksi tiedonsaannin helppoudella ja informaation pätevyydellä. Organisaatiopääomalla taas tarkoitetaan organisaatiokulttuuria sekä henkilöstön motivaatiota ja sitoutuneisuutta työhön. Mittareina mitattaessa organisaatiopääomaa voidaan käyttää esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja terveisiin elintapoihin kannustamiseen liittyviä mittareita. Niven tarjoaa myös listan esimerkkejä käytännön mittareista. Näitä ovat esimerkiksi koulutustunnit, poissaolot, motivaatioindeksi, johtamisen kehittyminen, viestintäsuunnittelu ja henkilöstön tuottavuus.

Henkilöstönäkökulman mukaan tavoitteet ja mittarit eivät saa siis liittyä vain suoritukseen ja tulokseen. Oppimiseen ja kehittymiseen liitetyt tavoitteet ja mittarit korostuvat etenkin pidemmällä aikavälillä. Huippusuoritusten vaatiman osaamisen kehittäminen on usein aikaa vievää, joten näiden tavoitteiden ja mittareiden käyttöönotto riittävän ajois-

sa verrattuna tulevaisuuden haasteisiin on ensiarvoisen tärkeää. Osaamisen kehittäminen on edellytys tulosten pitkäaikaiselle paranemiselle. (Sistonen 2008, 109.)

### **Tasapainotettu mittaristo kunta-alalla**

Kunta-alalla on tehty tutkimuksia tasapainotetun tulokortin käytöstä ja tuntemuksesta. Näistä ehkä suurin tutkimus- ja kehityshanke on nimeltään KARTUKE-tutkimusohjelma, joka toteutettiin vuosina 2002–2004. Ohjelmaan osallistui yhteensä 19 eri kuntaa, joista yksi oli Jyväskylän kaupunki. Ohjelman tavoitteena oli tutkia kunta-alan tuloksellisuutta ja luoda menetelmiä tuloksellisuuden ja laadun parantamiseen. Kunta-alalla pelkkä taloudellinen näkökulma ei riitä tuloksellisuuden tarkasteluun, koska kuntien ensisijainen tehtävä on tuottaa palveluita kuntalaisille. Tämän vuoksi tuloksellisuustarkasteluun tarvitaan mittareita myös palvelujen vaikuttavuudelle, asiakasnäkökulmalle, prosesseille ja henkilöstölle. Näitä kaikkia osa-alueita voidaan tarkastella tasapainotetun mittariston avulla, joten tutkimus paneutui myös tasapainotetun mittariston käyttöön kunta-alalla. (Kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskeva suositus 2008.)

Jo KARTUKE -tutkimusohjelman alkuselvityksissä selvisi kuntatyöntekijöiden epätietoisuus tasapainotetusta tulokortista. Kaikista 19 tutkimukseen osallistuneesta kunnasta tasapainotettu mittaristo oli jossain muodossa käytössä 17:ssä. Alkukyselyyn osallistuneista kuntatyöntekijöistä vain noin 20 prosenttia tiesi, että heidän kunnassaan on käytössä tasapainotetun mittariston malli. Yli 60 prosenttia vastanneista ei tunnistanut lainkaan tasapainotetun mittariston käyttöä. Tasapainotetun tulokortin yksi perusideoista on se, että koko henkilöstö voi vaikuttaa mallin laadintaan. Sen vuoksi henkilöstön tulisi olla tietoinen myös tasapainotetun tulokortin käsitteestä ja oman kuntansa tulokortin sisällöstä. Tätä perusideaa ja tutkimustuloksia vertaamalla voidaankin päästä siihen lopputulokseen, että tasapainotettu mittaristo on monissa kunnissa otettu käyttöön ilman henkilöstön osallistumista ja tiedottamista. (Silvennoinen-Nuora, Lumijärvi & Sihvonen 2005, 70.) Tämä luo oman haasteensa myös Jyväskylän kaupungin tulospalkkausjärjestelmän laatimiseen.

KARTUKE-tutkimusohjelman yksi lopputuotos on suositus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden arvioinnista. Tämä suositus tulee siis ottaa huomioon myös tulospalk-

kausjärjestelmää kehitettäessä. Suosituksen mukaan tasapainotetussa tuloksellisuuden arvioinnissa tulee ottaa huomioon neljä eri osatekijää:

1. Palvelujen vaikuttavuus, riittävyys ja kohdentavuus
2. Palvelujen laatu ja asiakastyytyväisyys, palvelujen saatavuus sekä palveluyksiköiden keskinäinen yhteistyö
3. Tuottavuus, taloudellisuus ja palveluprosessien sujuvuus
4. Henkilöstön aikaansaannoskyky, kuten osaaminen, innovatiivisuus, viihtyvyys, työmotivaatio ja työkyky

(Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus 2008, 5.)

## **2.8. Tulospalkkauksen vaikutukset**

Tulospalkkausmallin rakentaminen ja ylläpitäminen vaatii organisaatiolta suuria ponnisteluja onnistuakseen. Päätös järjestelmän käyttöönotosta on kehittämisprosessin ensimmäinen askel, ja sen jälkeen järjestelmä tulee vielä saada toimimaan hyvin. Hulkko ja muut (2002, 11) toteavat tekemäänsä tutkimukseen perustuen, että vuonna 1999 tulospalkkiojärjestelmistä vain joka neljäs toimi hyvin eli tuotti haluttuja vaikutuksia. Karsikas (2004, 10) taas viittaa amerikkalaisiin tutkimuksiin, joiden perusteella jopa noin kaksi kolmesta palkkiojärjestelmästä on menestyksellisiä. Tiedot onnistuneiden järjestelmien suhteesta epäonnistuneisiin järjestelmiin siis vaihtelevat huomattavasti, mutta varmaa on, että tulospalkkausjärjestelmä vaatii töitä onnistuakseen.

Tyypillisiä hyötyjä, joita tulospalkkauksella voidaan saavuttaa, ovat korkeampi tuottavuus, laadun paraneminen, vähentyneet kustannukset, vähentyneet poissaolot, pienempi vaihtuvuus ja työasenteiden paraneminen. Suomessa tulospalkkausta käyttäneillä teollisuusyrityksillä voitiin tutkimuksissa nähdä olevan 6–13 % parempi tuottavuus kuin yrityksillä, joissa tulospalkkaus ei ollut käytössä. Myös henkilöstön palkat olivat korkeammat. (Karsikas 2004, 10.)

Tulospalkkausjärjestelmien Akilleen kantapäänä voidaan pitää mahdollisia kielteisiä sivuvaikutuksia työyhteisön yhteistyöhön ja ilmapiiriin. 2000-luvun alussa arvioiduista tu-

lospalkkausjärjestelmistä noin kolmanneksella koettiin olleen lieviä kielteisiä vaikutuksia työilmapiiriin. (Hulkko ym. 2002, 44.) Kiikan (2002, 242) Kuopion poliisilaitokselle ja jääkäriprikaatille tehdyssä tulospalkkiotutkimuksessa kävi ilmi, että henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuva palkkaus heikentää henkilöstön keskinäisiä suhteita huomattavasti enemmän kuin tulospalkkiomalli. Jääkäriprikaatissa henkilöstö on kuitenkin kokenut yhteenkuuluvuuden vähentyneen tulospalkkiojärjestelmän vuoksi. Yhteenkuuluvuuden väheneminen johtui siitä, että yksittäisten työntekijöiden palkka saattaa muuttua selkeästi eri tavalla kuin muiden. Tästä voidaan päätellä, että pienikin epäkohta palkkausperusteissa saattaa aiheuttaa suuria ongelmia yhteenkuuluvuudessa. Yhteenkuuluvuuden vähenemisen kautta myös työmotivaatio heikkenee.

Kiikan (2002, 243) tutkimuksesta kävi myös ilmi, että yhteenkuuluvuus tulospalkkioyksiköiden sisällä oli lisääntynyt, mutta eri tulospalkkioyksiköiden henkilöstön keskinäinen yhteenkuuluvuus oli laskenut. Huonosti toimiva tulospalkkausmalli siis saattaa vaikuttaa negatiivisesti yksiköiden yhteistoimintaan ja tätä kautta vaikeuttaa organisaation prosesseja. Myös kilpailutilanteet voivat lisääntyä tulospalkkauksen myötä, mikä vaikuttaa edelleen negatiivisesti henkilöstön henkiseen jaksamiseen.

Taloudellisesti ajateltuna suurin riski on, että tulospalkkausjärjestelmästä saavutettu hyöty jää kustannuksia pienemmäksi. Saavutettujen hyötyjen tulee kattaa maksettujen palkkioiden ja sivukulujen lisäksi myös järjestelmän luomisen ja ylläpitämisen aiheuttamat hallinnolliset kulut. Tulospalkkausjärjestelmä voi myös ohjata toimintaa väärään suuntaan. Monissa epäonnistuneissa järjestelmissä esimerkiksi palveluntarjonnan määrää pyritään kasvattamaan palveluiden laadun kustannuksella.

Palkkaus voidaan nähdä olevan yksi henkilöstön motivointikeinoista, joten tulospalkkauksen yhtenä lähtökohtana tulee olla kannustavuus ja motivointi. Näin ollen tulospalkkausjärjestelmää luotaessa tulee olla selvillä henkilöstön motivaatiotekijät. Motivaatio käsitteenä perustuu sanaan motiivi. Motiiveista puhuttaessa tarkoitetaan yleensä tarpeita, haluja, sisäisiä yllykkeitä sekä palkkiota ja rangaistuksia. Motiivien rooli onkin ohjata henkilön yleistä käyttäytymistä ja sen suuntaa. Motiivit voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motivaatiolla puolestaan tarkoitetaan motiivien luomaa tilaa, joka pyrkii



kohti tiettyä päämäärää sitoen tietyn osan ihmisen energiasta päämäärän saavuttamiseen. Tärkeää on huomata, että yksilölliset erot vaikuttavat motivaatioon ja siihen, mikä nähdään tärkeäksi. (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Kiikka (2002, 94) näkee palkkauksen luovan pohjan kaikelle työmotivaatiolle. Hän näkee myös palkkauksella olevan työvoimaa rekrytoiva vaikutus, eli palkkauksen kautta pätevää henkilöstöä houkutellaan organisaatioon. Maslow'n tarvehierarkiaan viitaten Kiikka painottaa sitä, että palkan osuus motivaatiotekijänä pienenee henkilöstön elintason noustessa. Myös tämä teoria tukee sitä, että yksilölliset erot tulee huomioida tulospalkkausjärjestelmää rakennettaessa. Teoriassa palkan merkitys motivaation rakentajana pienenee, mitä korkeammalle organisaation hierarkiassa edetään.

Tuloksista palkitseminen voi perustua joko lyhyen tai pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseen. Lyhyen aikavälin bonuksilla ja palkkioilla organisaatio viestii henkilöstölleen sitä, että se tarkkailee ja antaa arvostusta henkilöstön työpanoksille tavoitteiden saavuttamisessa. Pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisesta palkitseminen puolestaan luo henkilöstölle kuvaa työntekijöiden osuudesta kokonaisvaltaiseen menestykseen. Pitkän aikavälin tavoitteista palkitseminen ilmentää myös organisaation halua sitouttaa työntekijä yritykseen. Palkan muuttuvalla osalla, johon tulospalkkaus yhtenä osana kuuluu, voidaan siis nähdä olevan suuri vaikutus motivaatioon ja työhön omistautumiseen. Tulospalkkauksen kautta organisaatio toisin sanoen toivoo, että työntekijät tekisivät työtä ikään kuin itse omistamassaan yrityksessä. (Niermeyer & Seyffert 2004, 94.)

Tulospalkkauksen ja tulospalkkion perimmäisenä tarkoituksena voidaan nähdä yhteisten tavoitteiden ja päämäärien selkeyttäminen sekä koko organisaation kannustaminen. Onnistuessaan tulospalkkaus siis lisää henkilöstön kollektiivista ajattelua ja yhteenkuuluvuutta. Vaikka raha itsessään ei henkilöstölle suuri kannustin olisikaan, onnistuneesta tulospalkkauksesta seurauksena esiin nouseva sosiaalisen ilmapiirin paraneminen lisää motivaatiota. Tulospalkkaus siis nostaa välillisesti henkilöstön motivaatiota kasvavan organisaation yhteenkuuluvuuden kautta. (Kiikka 2004, 101.)

### 3. TULOKSET

#### 3.1. Kokemukset vanhoista tulospalkkiojärjestelmistä

Jyväskylän kaupungilla oli tulospalkkiojärjestelmä käytössä 2000 -luvun alussa, mutta se lakkautettiin ennen Jyväskylän kaupungin, Jyväskylän maalaiskunnan ja Korpilahden yhdistymistä uudeksi Jyväskyläksi. Tulospalkkiojärjestelmän poistaminen palkkausperusteista nähtiin tärkeäksi, koska Jyväskylän maalaiskunnasta ja Korpilahdelta organisaatioon integroidut henkilöt eivät välttämättä olisi päässeet tulospalkkioista osallisiksi. Järjestelmällä ei myöskään saavutettu haluttuja tuloksia, sillä se saattoi aiheuttaa epätasa-arvoa ja muita vaikeuksia organisaation sisällä.

*”Me ollaan sovellettu tätä tulospalkkausta sillon kun oliko se 2001 kun Jyväskylän otti käyttöön tällä tulospalkkauksen. Jos muistan oikein niin 2001 me oltiin mukana pioneerinä sillon jo. Sen jälkeen meillä oli tulospalkkausta useampana vuonna, mutta yks ainoa vuosi siitä jäi väliin ennen kuin tää kuntauudistus tapahtu ja sit sovittiin koko palvelualueella, että ne jätetään pois, koska saattaa aiheuttaa eripuraa kun tehtiin tää kuntaliitos, tai uusi kunta synnytetään ja tuli uusia ihmisiä niin nehan ois ollut automaattisesti ulkona ja toiset ois mahdollisesti saaneet tulospalkkausta.”* (Vastuualuejohtaja E2 17.9.2010)

Jyväskylän kaupungin aikaisempi tulospalkkiojärjestelmä ei kohdistunut kaikille palvelualueille ja kaikkiin yksiköihin, vaan tulospalkkiojärjestelmään osallistui rajattu määrä yksiköitä. Tästä johtuen vain osalla tutkimukseen haastatelluista henkilöistä oli kokemusta Jyväskylän kaupungin tulospalkkiojärjestelmästä. Ne henkilöt, jotka olivat olleet tulospalkkiojärjestelmään osallisia, näkivät pääsääntöisesti tulospalkkiojärjestelmän hyvänä kannustimena ja yhteistyön kehittäjänä.

*”Kyllä mulla semmonen mielikuva on siitä kokeilusta, mikä sillon oli, että se yhtenäisti työyhteisöjä ja niillä oli yhteinen tavoite ja sen eteen ihan oikeesti yritettiin tehdä töitä. Ei se työyhteisön kehittymisen kannalta ollut mikään huono juttu. Kyllähän siinä kehitettiin myöskin niitä työtapoja ja menetelmiä, joten oli sillä mun mielestä vaikutusta jossain määrin myöskin siihen tavallaan sen työprosessin sujuvuuteen.”* (Pääläluottamusmies C3 8.9.2010)

Jyväskylän aiempi tulospalkkiojärjestelmä perustui tasapainotettuun tulokorttiin. Joissakin tapauksissa tasapainotetun tulokortin käyttö oli koettu liian monimutkaiseksi ja vaikeaksi toteuttaa käytännössä. Tutkimuksessa nousikin esiin toive, että tulevasta tu-

tulospalkkiojärjestelmän mittaristosta laadittaisiin mahdollisimman yksinkertainen, jotta tulospalkkiojärjestelmä ei kaatuisi monimutkaisuuteen. Tulospalkkiomalli toimii parhaiten kuntaorganisaatiossa, jos sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen ei jouduta jatkuvasti uhraamaan paljoa työaika. Tämä osaltaan kuvastaa sitä, että henkilöstö haluaa tulospalkkiojärjestelmästä toimintaa tukevan helposti järjestettävän kannustimen sen sijaan, että se vaan tuottaisi lisätyötä yksiköille. Ne henkilöt, joilla oli kokemusta tasapainotusta tulokortista, näkivät kyseisen mittarijärjestelmän hyvinä puolina sen, että se mittaa toimintaa laaja-alaisesti eikä tyydy vain talouden tarkasteluun.

*”Päivähoidossa oli ollut ennen kun mä tulin tälle sektorille niin toi BSC:n mukainen tulospalkkiokokeilu sillon joskus 2000-luvun alussa. Se oli koettu liian monimutkaiseksi tai vaikeaksi ja meillä nyt tällä hetkellä tässä uudessa Jyväskylässä ei päivähoidossa tuota BSC:tä ei ole käytössä ja jos mä saisin kehittää sitä liittyneenä tähän järjestelmään niin yksinkertaistaisin kolmeen näkökulmaan sen.”* (Vastuualuejohtaja E3 17.9.2010)

Tulospalkkiojärjestelmä synnytti myös negatiivisia vaikutuksia. Tulospalkkio on ryhmäkannustin, jonka yhtenä tarkoituksena on kiinteyttää ryhmää. Se voi kuitenkin aiheuttaa myös negatiivisia vaikutuksia ryhmän kiinteydelle, jos kaikki ryhmäläiset eivät tuo omaa panostaan ryhmän toimintaan. Tutkimuksessa nousi esiin kokemus siitä, että niin sanottu mukana roikkujat, jotka eivät työskentele ryhmän yhteisen edun mukaisesti mutta silti nostavat tulospalkkiota, aiheuttavat ongelmia ryhmän koheesiossa.

Toinen suuri ongelma, joka nousi esiin etenkin työntekijäportaasta, oli tulospalkkionjärjestelmän kuluttava vaikutus. Tulospalkkio voi aiheuttaa työntekijöille lisää stressiä kasvavien vaatimuksien ja työmäärien kautta. Työhyvinvointi voi siis laskea, vaikka tulospalkkiojärjestelmän yhtenä tavoitteena on nimenomaan lisätä sitä. Työntekijöiden kokemusten mukaan aina vain vaadittiin enemmän ja enemmän. Tulospalkkioihin liitetyt kehittämisprojektit jäivät usein elämään yksiköissä jatkuviksi toimintatavoiksi, vaikka ne oltiin suunniteltu vain väliaikaisiksi. Töiden tehtäväkuvat saattoivat siis muuttua ja vaikeutua tulospalkkion kautta, vaikka näin ei ollut tarkoitus. Työntekijältä voitiin vaatia seuraavana vuonna sellaisen ylimääräisen tehtävän suorittamista, joka edellisellä vuodelle oli ollut tulospalkkioon liittyvä ja josta työntekijä oli saanut palkkion.

*”Ja sitten varsinkin, kun meillä on jo ollut jonkin verran sitä tulospalkkiota, niin sitten vaan kiristetään ja kiristetään edelleen sitä vyötä sitten, kun te ootte päässyt niin taas pitäis sitten pärjätä ja päästä siihen.” (Pääläluottamusmies B4 6.9.2010)*

Edellä mainitut ongelmat voivat johtua siitä, että tulospalkkiojärjestelmän valvonta ei toiminut tai sitä ei nähty riittäväksi. Toimiakseen tulospalkkiojärjestelmä vaatii jatkuvaa seuranta- ja tukea ylemmiltä organisaatioportailta, jotta tulospalkkiojärjestelmää tai siitä saatuja hyötyjä ei käytetä väärin. Tämä haastaa johtajien ammattitaidon ja kyvyn havaita ongelmatilanteet. Jyväskylän kaupungin henkilöstön kokemuksen perusteella johdon valvonnan rooli korostuu erityisesti tavoitteiden asetannassa. Vastuualuejohtajien haastattelussa nousi esiin näkemys, että johdon tehtävän on viime kädessä vastata tavoitteista, jotta ne suuntaavat toimintaa oikein ja ovat tarpeeksi haastavia.

*”...silloin oli \* meillä teknisenä johtajana ja yhdyskuntatoimen johtajana ja se \* osas kyllä suhtautua siihen tulospalkkiojärjestelmään sillä tavalla, että ne ei ollut mitään sellasia automaatteja ja sehän siinä on olennaisen tärkeätä, että se joka antaa luvan siihen käyttöön ja joka kattoo ja viime kädessä asettaa ne tavoitteet sinne, niin hänellä on niin kun näkemys siitä toiminnasta ja ymmärtää sitä toimintaa ja ymmärtää mikä on helposti saavutettavissa ja mikä sitten vaatii vähän enemmän töitä.” (Vastuualuejohtaja F1 20.9.2010)*

Haastateltujen Jyväskylän kaupungin työntekijöiden kokemukset tulospalkkiojärjestelmästä ovat pääasiassa myönteisiä. Esiin nousi kuitenkin myös mielipiteitä, joiden mukaan aiempi tulospalkkiojärjestelmä kohteli henkilöstöä eriarvoisesti, mikä on julkishallinnon toimintaperiaatteiden vastaista. Huonot kokemukset vaikuttivat siihen, että osa haastatelluista ei suosittele tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoa Jyväskylän kaupungilla, koska heidän mukaansa sen vaikutukset ovat enemmän negatiivisia kuin positiivisia. Tutkimuksessa nousi esiin myös se, että osa henkilöstöstä kokee koko tulospalkkauksen yksityisen sektorin palkkausmuodoksi, joka on vaikeasti sopeutettavissa julkiselle sektorille.

### **3.2. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset**

Tulospalkkiojärjestelmällä pyritään motivoimaan henkilöstöä saavuttamaan heille asetetut tavoitteet. Toimiva tulospalkkiojärjestelmä tehostaa prosesseja, parantaa yhteishen-

keä ja lisää toiminnan tuottavuutta. Se voi kuitenkin myös aiheuttaa negatiivisia, ei toivottuja, vaikutuksia, jotka haittaavat organisaation toimintaa. Onnistuneen järjestelmän vaikutukset ovat enemmän positiivisia kuin negatiivisia. Tulospalkkiojärjestelmää rakennettaessa on tärkeä kuulla henkilöstön mielipiteitä siitä, mitä mahdollisia vaikutuksia tulospalkkiolla voisi syntyä heidän yksiköissään.

### **Positiiviset vaikutukset**

Tulospalkkiojärjestelmä ohjaa toimintaa organisaation haluamaan suuntaan tavoitteiden avulla. Etenkin vastualuejohtajat tarvitsevat työkalukseen tulospalkkion tapaista toimintamallia, joka heidän mukaansa ohjaisi työpanosta tuloksen kannalta oikeaan suuntaan ja keskittäisi huomion tärkeisiin asioihin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että haastatellut olisivat motivoituneempi tekemään töitä tavoitteiden eteen ja toteuttamaan kaupungin strategiaa, jos työntekijöillä olisi mahdollisuus saada siitä erillinen palkkio. Rahalla nähtiin olevan suuri vaikutus henkilöstön motivaatioon.

*”Nyt kun kokemuksia kuulee heiltä, niin se henkilöstö on ihan eri intensiteetillä suhtautunut siihen tulokorttiin, silloin kun se on ollut tulospalkkioon sidottu. Nyt sitten se vähän ikäänkuin löystynyt, että niihin tavoitteisiin pääseminen ei ehkä ole niin sydämen asia kaikille, kun silloin kun niitä seurattiin ihan eri tarkkuudella ja yritettiin suuntaa muuttaa ja tehdä toimenpiteitä. Nyt kun siihen ei sisälly sitä palkkiomahdollisuutta niin se ei välttämättä ole ehkä intensiivistä.” (Vastualuejohtaja F1 20.9.2010)*

Vaikka tulospalkkioiden maksaminen aiheuttaa välittömiä kuluja, se voi toiminnan tehostumisen ja tehtyjen säästöjen myötä vaikuttaa silti positiivisesti organisaation tuottavuuteen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että pienilläkin palkkiolisilla voidaan lisätä tuottavuutta ja laadukkuutta. Esiin nousi myös kritiikkiä tuloksellisuuden ja tulospalkkioiden yhteydestä. Etenkin pääluottamusmiesten keskuudessa heräsi mielipide, että jo nyt toimintaan niin vähäisillä resursseilla, että lisäsäästöihin pyrkiminen aiheuttaa vain työilmapii- rin huononemista, jolloin tuottavuuttakaan ei voida parantaa. Osa pääluottamusmiehistä näki henkilöstön hyvinvoinnin tärkeimpänä Jyväskylän kaupungin tuottavuuden tekijänä. Mielipide-erot tuottavuudesta voivat selittyä erilaisilla organisaatiotaustoilla. Pääluottamusmiehet näkevät ja kuulevat työssään ne epäkohdat, jotka liittyvät heidän edustamiensa työntekijöiden työhön. Osa pääluottamusmiehistä oli sitä mieltä, että johto ei

välttämättä ole tietoinen siitä, miten työntekijät kentällä voivat ja mitä heiltä jo nyt vaaditaan.

### **Negatiiviset vaikutukset**

Jyväskylän kaupungin kokoisessa suuressa organisaatiossa on varmasti mahdollista laatia koko organisaatiota koskevaa tulospalkkiojärjestelmää niin, että siitä ei aiheutuisi lainkaan negatiivisia vaikutuksia. Negatiivisia vaikutuksia syntyy viimeistään silloin, kun henkilöstö on työskennellyt koko tulospalkkion seurantajakson tehokkaasti ja hyvällä motivaatiolla, mutta tavoitteet on kuitenkin jäänyt täyttymättä ja näin ollen tulospalkkiotakaan ei makseta. Yksi haastateltujen pääluottamusmiesten suurimmista huolenaiheista tulospalkkiojärjestelmään liittyen on se, että tulosta aletaan tehdä liiaksi toiminnan kustannuksella. Tulospalkkiojärjestelmän pelisääntöjen tulee estää se, että yksiköt eivät pyri keinotekoisesti tekemään säästöjä karsimalla toiminnan tehokkuuteen ja kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä.

*”Okei saanhan mäkin tän meidän budjetin näyttämään toteutuneen paremmin, kun mä jätän hommia tekemättä. Ei mee rahaa, kun jätetään jotain palveluita ostamatta, mitkä ois olennaisia. Vaikka koulutusrahoista tingitään. No tietenkin meillä on koulutuspäivät siellä mittaristossa, että just pitäis blogata tällasia, että ei vois niin kun kiertää sitä.” (Vastuualuejohtaja F1 20.9.2010)*

Tulospalkkiojärjestelmän yhtenä tavoitteena on parantaa yksiköiden sisäistä yhteistyötä ja työpaikkailmapiiriä. Väärin toteutettuna tulospalkkiojärjestelmä voi kuitenkin kääntyä näitä periaatteita vastaan, jos lopputulemana onkin kateutta, katkeruutta tai epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksia. Näitä negatiivisia vaikutuksia voidaan pyrkiä eliminoidaan tehokkaalla viestinnällä ja toiminnan avoimuudella. Lähtökohtaisesti tulospalkkiojärjestelmän tulee olla kaikkien Jyväskylän kaupungin yksiköiden käytettävissä, jolloin jokaisella on yhtäläiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan palkkioonsa. Tulospalkkiojärjestelmästä tiedotettaessa tulee myös tehdä selväksi, että kyseessä ei ole jatkuva palkanosa, joka maksetaan kerran vuodessa, vaan se on nimenomaan palkkio tavoitteiden saavuttamisesta.

*”Käytän sitä esimerkkiä, mikä oli yhdessä yksikössä, missä oli tavallaan kolmea erilaista työntekijää ja sitten yhet työntekijät oli vaan tässä mukana ja heillä oli*

*tämä kehityshomma ja sit ne kahet muut ei ollut, niin siinä se kyllä aiheutti kitkeryyttä ja kateutta.” (Pääluottamusmies C2 8.9.2010.)*

Tulospalkkio on ryhmäpalkitsemista, joten kaikki yksikön prosesseihin osallistuvat henkilöt ovat oikeutettuja mahdolliseen palkkioon, koska he ovat osaltaan olleet myötävaikuttamassa positiivisiin tuloksiin. Katkeruutta voi tästä johtuen aiheutua silloin, jos kaikki eivät työskentele yhtä paljon yhteisten tavoitteiden eteen mutta nostavat silti samansuuruista tulospalkkiota. Tehokkaammin työskentelevien henkilöiden työmotivaatio voi tästä syystä laskea. Etenkin tutkimukseen haastateltujen vastuualuejohtajien mielestä liiallinen tasapäistäminen yksilöiden välillä voi johtaa ongelmiin.

*”Mä mietin lähinnä sitä, että tietyllä tavalla jos tulospalkkaus kohdistetaan kaikkiin niin se kohtelee väärin niitä ihmisiä, joilla on aidosti kykyä ja halua ja motivaatiota tehdä enemmän kuin muut. Sillon jos on tämmönen, että kaikille kymppi, olkaa nyt tyytyväisiä niin sillon siinä tulee se, että toi viereinenkin kaveri sai, vaikka se ei tehny koko vuotena yhtään mitään. Se tasapäistämisen riski on siinä, eli se voi kääntyä itseään vastaan.” (Liikelaitosjohtaja A2 3.9.2010.)*

### **3.3. Mittarit ja tavoitteet**

Tavoitteiden täyttymistä mittaavien mittarijärjestelmien laatiminen on yksi tulospalkkiojärjestelmän luomisen keskeisiä vaiheita. Tutkimuksessa kävi selville, että mittareiden laatiminen isossa kunnallisorganisaatiossa on hyvin monimutkainen prosessi, jossa tulee ottaa huomioon monta eri näkökohtaa. Mittareiden tulee tarkastella jokaisen yksikön ja yhteisön toimintaa sekä tulosta niin, että silti säilytetään jonkin-asteinen yhteismitattavuus koko kaupungin tasolla. Yhteismitattavuudella yksiköiden välillä voidaan varmistua siitä, että järjestelmä kohtelee kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti. Ongelmia syntyy, jos kahdessa samaa työtä tekevässä yksikössä mittaristot poikkeavat laajasti toisistaan. Silloin toinen yksikkö voi saada tulospalkkiota toista helpommin.

*”Mutta toisaalta mä oon ainakin ymmärtänyt sillain, että tulospalkkauksen henkeen ei kuulu se, että kaikilla on samat mittarit, koska siinä täytyy lähteä sen työyksikön kehittämistarpeista, mutta jotenkin ne pitäis pystyä arvottamaan, että ne ois samantasoisia ja arvoisia.” (Pääluottamusmies C3 8.9.2010.)*

Tutkimuksessa kävi selville, että tasapainotettu tulokortti oikein toteutettuna on hyvin suosittu järjestelmä niiden keskuudessa, joilla se on käytössä. Tasapainotetun tulokor-

tin tärkeimmäksi vahvuudeksi nimettiin se, että se ottaa huomioon toiminnan laaja-alaisuuden. Talouden mittarit liittyvät vahvasti kunta-alan tuloksellisuusajatteluun, sillä palvelut pyritään tuottamaan mahdollisimman vähillä kustannuksilla kuitenkin palvelun laatua heikentämättä. Etenkin pääluottamusmiesten mielestä Jyväskylän kaupungin tulee mitata talouden lisäksi myös toimintaa itsessään ja inhimillisiä arvoja kuten työhyvinvointia. Työhyvinvointi nähtiin monessa yhteydessä jopa tärkeimpänä tuloksellisuuden tekijänä. Tämä voi johtua osaltaan siitä, että henkilöstön hyvinvointi koetaan työyhteisöissä tärkeäksi. Henkilöstön hyvinvoinnin kautta voidaan lisätä tuloksellisuutta esimerkiksi vähentyvien sairauspoissaolojen ja kasvavan työmotivaation kautta.

Talouden taantumasta seurannut Jyväskylän kaupungin tiukentunut talouspolitiikka voi osaltaan hankaloittaa tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoa. Sanasta ”tuottavuus” osalle henkilöstöstä voi tulla mieleen pelkästään säästötoimenpiteet, budjettileikkaukset ja muut negatiivisiksi koetut toimet. Toiminnallisten mittareiden ja henkilöstömittareiden kautta luodaan tulospalkkiojärjestelmästä kuva, että tuloksellisuutta pyritään tekemään ensisijaisesti toimintaa kehittämällä, ei supistamalla. Tasapainotettua mittaristoa käyttämällä voidaan siis varmistaa yksiköiden tuki tulospalkkiojärjestelmälle.

Etenkin haastateltujen johtajien keskuudessa ymmärretään, että tulospalkkiojärjestelmä perustuu kaupungin strategiaan ja sen tavoitteena on parantaa kaupungin kokonaistuottavuutta. Myös yksiköiden tulospalkkiojärjestelmän tulee ottaa huomioon kaupungin suurempi kokonaisuus. Koko kaupungin tavoitteet jakautuvat palvelualueille, jotka toteuttavat oman toimintansa kautta kaupungin strategiaa. Palvelualueiden tavoitteet näkyvät vastuualueiden tavoitteissa ja edelleen yksiköiden tavoitteissa. Viime kädessä myös yksittäiselle työntekijälle asetetun tavoitteen tulee palvella koko kaupungin kehittymistä.

Vastuualuejohto korostaa valvonnan merkitystä tavoitteiden asettamisessa, koska yksikötasolla kokonaistuottavuuden käsite usein vääristyy ja yksittäisen yksikön tavoitteet voivat ohjata toimintaa eri suuntaan kuin koko kaupungin tavoitteet. Heidän mielestään on myös tärkeää, että työntekijät voivat vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa. Tavoitteista tulee siis keskustella työyhteisön kesken, mutta viime kädessä vastuualuejohtaja tekee päätöksen tavoitteiden hyväksymisestä. Tavoitteiden asettamisen valvonta korostuu lii-



kelaaitoksissa, koska he toimivat kaupungin sisäisillä markkinoilla ja suurin osa heidän tuloksestaan syntyy kaupungin sisäisestä laskutuksesta. Jos liikelaitokset esimerkiksi nostavat hintojaan, se saattaa heijastua Jyväskylän kaupungin muiden yksiköiden toimintaan ja tulokseen.

Yleinen toive tulospalkkiomittareiden käytöstä on se, että mittaristosta ei tehdä liian monimutkaista toteuttaa, seurata ja päivittää. Tasapainotetun mittaristo ottaa huomioon monia eri näkökulmia, joten se voidaan kokea monimutkaiseksi. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että tulospalkkiomittaristojen ei tarvitse olla yhtä laaja-alaisia, kuin toimintaa yleisesti tarkastelevien mittareiden. Tulospalkkion maksuperusteeksi asetettavien mittareiden tulee olla niin täsmällisiä, että ne ottavat huomioon toiminnan keskeiset ominaisuudet. Esimiesten on mahdollonta seurata ja päivittää laajoja mittaristoja, jotka pyrkivät ottamaan huomioon kaikki vähäisimmätkin seikat. Mittareiden sopivaksi määräksi nähtiin noin 5 mittaria yksikköä kohden. Näiden mittarien tulee sisältää talouden mittarin, kehitysmittarin ja toimintaa kuvaavat mittarit. Henkilöstön mielestä mittariston tulee käyttää hyväksi Jyväskylän kaupungin nykyisiä tietojärjestelmiä ja niistä saatavaa dataa, sillä uusien tietojärjestelmien ja raportointiohjelmien käyttöönotto vaikeuttaisi seuranta.

*”Kyllähän ne pitää palvelualuekohtaisesti ja palveluyksikkökohtaisesti rakentaa. Onko se tuloskortin esiin nosto taas ja sieltä eri näkökulmat, että millä tavalla niitä mitattavia asioita sieltä sitten otetaan. Siinä kannattaa miettiä hyvin tarkasti se, että meillä on muutamia mittareita, jota me oikeesti seuraataan, eikä niin, että se on se valtava matriisi ja kun me heitetään taas sinne esimiehille ja se rakentuu sellaseks pieneksi palapeliksi, joka ei palvele varmaan sen kokonaisuuden kannalta optimaalista ratkasua. Sieltä tulee paljon mittareita, jotka täytyy sitten katsoa, että ne on ihan yksikkökohtasia, että niitä voidaan seurata ok, mutta ne mitkä nousee sitten tähän tulospalkkiojärjestelmään niin niitä täytyy olla tosi vähän. Selkeästi sillein, että kaikki hyväksyy ne. Ne on usein niitä indikaattoreita, millä mitataan nytkin jo esimerkiks oppilaskohtasia kustannuksia tai tunteja tai liikuntapalveluiden käyttöä tai kuttuuripalveluiden käyttöä.”*  
(Henkilöstöpäällikkö D3 13.9.2010)

Tavoitteiden asettamisessa ja sitä kautta myös mittarijärjestelmien laatimisessa on tärkeää, että se ottaa huomioon kaikki työyhteisön jäsenet. Työyhteisöt koostuvat usein työntekijöistä, joiden työtehtävät eroavat toisistaan huomattavasti. Lähes jokaisessa

haastattelussa nousi esiin huoli siitä, miten yksikölle rakennetaan tulospalkkiomittaristo, joka ottaa huomioon yksikön jokaisen työntekijän työpanoksen. Jokaisella työntekijällä tulee olla oikeus sekä velvollisuus vaikuttaa yksikön tavoitteiden saavuttamiseen ja sitä kautta myös tulospalkkioon. Yksiköt sisältävät usein esimerkiksi toimistohenkilöstöä, jonka pääasiallisena tehtävänä on olla tukitoimintona yksikön ydinprosessien suorittamisessa. Esimerkiksi rakennuspalveluissa toimistosihteeri ei osallistu talon rakentamiseen, kuten rakennusmies, vaan hän työskentelee taustalla ja mahdollistaa toiminnan. Tulospalkkiojärjestelmän tulee ottaa huomioon näiden molempien työntekijöiden työpanos.

### **3.4. Henkilöstön toiveet tulospalkkiojärjestelmästä**

Jyväskylän kaupungin henkilöstö voidaan jakaa kolmeen ryhmään tulospalkkaukseen suhtautumisen mukaisesti. Ensimmäinen ryhmä haluaa tulospalkkiojärjestelmän käyttöön välittömästi ja toivoo, että tulospalkkiojärjestelmän suunnittelutyöt käynnistetään heti. Tämä ryhmä myös toivoo, että suunnitteluun ei käytetä liikaa aikaa vaan lähdetään rohkeasti toteuttamaan tulospalkkiokokeiluja. Suurin osa haastatelluista johtajista on tätä mieltä. Toinen ryhmä kokee tulospalkkion hyväksi järjestelmäksi, mutta he eivät toivo Jyväskylän kaupungin vielä ottavan sitä käyttöön. Tähän vaikuttaa suureksi osaksi se, että he kokevat kuntien yhdistymisestä johtuen kaupungin koko palkkausjärjestelmän olevan vielä niin sekava ja epäoikeudenmukainen, että tulospalkkiojärjestelmän lanseeraaminen voisi sekoittaa palkkauksen kokonaisuutta entisestään. Heidän tärkein toiveensa on, että Jyväskylän kaupungin jo olemassa oleva palkkausmalli saadaan toimivaksi ennen kuin tehdään tulospalkkiojärjestelmän kaltaisia suuria muutoksia. He kuitenkin näkevät, että kun tulospalkkiomalli voidaan rakentaa vakaalle pohjalle, se voi hyödyttää Jyväskylän kaupungin toimintaa ja lisätä tuottavuutta. Monet pääluottamusmiehet ja henkilöstöpäälliköt kuuluvat tähän ryhmään.

*”Mä olen ihan samaa mieltä siitä, että ensin pitää olla ne tehtäväkohtaiset palkat kunnossa, niin kun se pohja tavallaan. On aika vaikea lähteä sitten kikkailemaan näillä muilla palkan osilla, jos siellä ei ole ne perusteet kunnossa.”* (Pääluottamusmies C1 8.9.2010)

Kolmannen ryhmän muodostavat ne henkilöstön edustajat, jotka eivät toivo Jyväskylän kaupungin ottavan tulospalkkiojärjestelmää käyttöön. Tässä ryhmässä on myös niitä, jotka näkevät, että tulospalkkaus on yrityselämän kehittämä palkkausmuoto, mutta se ei välttämättä toimi kunnallishallinnossa. He uskovat, että tulospalkkiojärjestelmä lisää työtaakkaa entisestään ja siitä saatavat tulokset eivät kata sen aiheuttamia menoja. Henkilöstön hyvinvoinnin nähtiin myös vaarantuvan, koska tulospalkkiojärjestelmä vaatii henkilöstöltä lisää ponnisteluja. Monella haastatelluista oli myös negatiivisia kokemuksia tulospalkkauksesta, mikä vaikuttaa heidän suhtautumiseensa tulospalkkiota kohtaan.

Tulospalkkiomallille toivottiin asetettavaksi selkeää säännöstöä tai raamia Jyväskylän kaupungin keskushallinnon toimesta. Viime kädessä palvelualueet ja yksiköt muodostavat oman tulospalkkiojärjestelmänsä näiden sääntöjen mukaisesti. Säännöstöstä toivottiin erityisesti sellaista, että se mahdollistaisi tulospalkkion käyttöönoton koko kaupungin organisaatiossa. Tulospalkkiokokeilujen suorittaminen joissakin yksiköissä on mahdollista ja jopa välttämättöntä toimivan järjestelmän laatimiseksi, mutta henkilöstö toivoo, että kokeilut eivät jää elämään yleisinä käytäntöinä. Edellisen tulospalkkiojärjestelmän suurimpia kompastuskiviä oli se, että tulospalkkiot olivat joidenkin yksiköiden käytössä useita vuosia, kun taas toiset yksiköt eivät päässeet niistä osallisiksi. Kaikkia Jyväskylän kaupungin yksiköitä ei voida haastateltujen mukaan pakottaa samaan malliin, vaan säännöstö tulee laatia niin, että se huomioi eri yksiköt ja toimialat. Jos säännöstö rakennetaan siten, että se antaa tarpeeksi liikkumavaraa yksiköille, aktiiviset ja kehittymiseen pyrkivät yksiköt erottuvat positiivisesti joukosta. Tällöin yksiköt pystyvät itse ohjaamaan omaa kehittymistään. Mitä joustavammaksi järjestelmä ja sen säännöstö rakennetaan, sitä enemmän yksiköiden toimintaa tulee valvoa ja seurata.

*”Kyllä se ylätaso määrittelee sitten vaan jonkinlaiset reunaehdot sille toiminnalle ja sitten liikelaitoksissa ja vaikka palvelualueilla rakennetaan ne omanlaisensa tavoitteet ja mittarit, joiden sitten pitäis mahtua niihin raameihin, jotka on määritelty siellä keskustasolla.” (haastateltava G1 3.9.2010.)*

Tutkimuksessa nousi esiin myös se, että tulospalkkiojärjestelmää rakennettaessa henkilöstö kannattaa osallistaa mukaan suunnittelutyöhön. Jos henkilöstö pääsee itse vaikuttamaan omaan tulospalkkiojärjestelmäänsä, se on myös paljon sitoutuneempi saavut-

tamaan tavoitteet. Osallistamalla saavutetaan myös parempi tietoisuus yksikön tavoitteiden kokonaisuudesta ja henkilöstö huomaa oman roolinsa kaupungin strategiassa. Yksiköiden esimiesten tulee siis käsitellä tulospalkkiota yksiköissään yhdessä alaistensa kanssa. Etenkin pääluottamusmiehet olivat laajan osallistamisen kannalla. Hyviksi työvälineiksi henkilöstön huomioimiseen nähtiin yksikön yhteiset tilaisuudet, kuten yksikköpalaverit. Henkilökohtaisella tasolla tulospalkkiota voidaan käydä läpi vuosittain järjestettävissä kehityskeskusteluissa. Yleensä kehityskeskustelut käydään läpi vuoden loppupuolella, joten ne ovat erinomainen tilaisuus tarkastella kuluneen vuoden tavoitteiden täyttymistä. Niissä kannattaa kuitenkin myös suunnata katse jo tulevaisuuteen ja tuleviin tavoitteisiin. Jotta tulospalkkiojärjestelmästä saadaan mahdollisimman paljon hyötyä, tulee varmistua siitä, että kehityskeskustelut varmasti käydään. Näin voidaan varmistua siitä, että henkilöstö tuntee yksikkönsä tavoitteet ja tietää oman roolinsa niiden tavoitteiden saavuttamisessa. Tällä hetkellä ainakin yhdellä Jyväskylän kaupungin palvelualueella kehityskeskusteluiden suorittaminen on yksi tuloskortin mittareista, joten se on pakollinen tavoitteiden täyttymiseksi. Kehityskeskusteluiden käymistä on helppo mitata, koska ne joko suoritetaan tai ei suoriteta. Kehityskeskustelut voitaisiin siis sisällyttää tulospalkkiojärjestelmän mittaristoon ainakin järjestelmän alkuvaiheessa. Kun kehityskeskustelut vakiinnuttavat asemansa jatkuvana käytäntönä, tästä tulospalkkiomittarista voitaisiin luopua.

*”Kyllä siinä rakentamisvaiheessa, ei se porukka pysty sitouttumaan siihen jos se tulee annettuna, että sulla on nyt tämmöset ja näitä seurataan sun kohdalla kaksi kertaa vuodessa katotaan ja laitetaan raksi ruutuun, jos oot onnistunut vai etkö oo onnistunut ja sitten jos oot onnistunut niin saat lisää liksaa. Kyllä se pitää lähtee siitä, että minkä takia ja minkä takia just nämä mittarit on minulla just tämmöset tai nämä tavoitteet on minulla tämmöset ja miten minä tässä nyt liittyn suurempaan kokonaisuuteen.” (Vastuualuejohtaja F1 20.9.2010)*

Henkilöstön huomioimiseen kuuluu osaltaan myös tulospalkkiojärjestelmän lanseeraamisen onnistuminen ja järjestelmästä tiedottaminen. Tiedottamisen tulee olla alusta asti avointa ja totuudenmukaista. Etenkin toivottiin sitä, että henkilöstölle tiedotettaessa panostetaan järjestelmän lähtökohtiin. Näin henkilöstö saa heti tiedon siitä, mitä tulospalkkiojärjestelmällä tarkoitetaan ja mitä se heiltä vaatii. Etenkin esimiehet nähtiin keskeiseksi tulospalkkiojärjestelmän onnistumisen edellytykseksi, joten heille tiedottaminen

ja heidän kouluttaminen on erityisen tärkeää. Esimiesten tulee ymmärtää, että tulostavoitteet eivät aina toteudu, jolloin palkkiotakaan ei makseta. Esimiesten tulee voida ja uskaltaa antaa järjestelmästä palautetta, jotta sitä voidaan kehittää.

Haastatteluissa kävi ilmi, että sana ”tulos” kuulostaa kunta-alalla usein absurdilta. Toiminnan tavoitteenahan on viime kädessä tuottaa palveluita eikä tehdä tulosta. Tulospalkkiojärjestelmä voikin herättää henkilöstössä epäilyksiä ja muutosvastarintaa, jos tiedottaminen epäonnistuu. Tulospalkkiojärjestelmällä nähtiin joissakin yhteyksissä olevan vaikutusta myös kunnan asiakkaisiin eli kuntalaisiin. Heille voi syntyä tunne, että kaupunki tekee bisnestä heidän lakisääteisillä palveluillaan, jos kaupunki maksaa tulospalkkiota. Yleinen toive olikin, että tulospalkkion sijaan puhuttaisiin enemmän tuloksellisuudesta.

*”Toisaalta tämä on juuri sitä proplematiikkaa, että jos ajatellaan tulosta niin on ehkä väärin puhua julkisella sektorilla tai kuntaorganisaatiossa näillä sisämarkkinoilla tuloksen tekemisestä. Pitäis puhua enemmän siitä tuloksellisuudesta eli siitä, että meidän voitto ei välttämättä ole se, että me tehdään mahdollisimman paljon tulosta siis mahdollisimman paljon tuloja, vaan että me pystytään tekemään se mahdollisimman kustannustehokkaasti ja resursseja mahdollisimman paljon hyödyntäen.” (Liikelaitosjohtaja A2 3.9.2010.)*

Rahoituksen miettiminen nähtiin monessa yhteydessä tärkeimmäksi kunnallishallinnon tulospalkkiojärjestelmän suunnittelutyön osaksi. Kaupungin omistamien liikelaitosten kohdalla palkkion osuus on helposti muodostettavissa liikelaitoksen tuloksesta. Palvelualueilla tuloksellisuus syntyy säästöinä ja kehittyvinä toimintatapoina, joten jaettava osuus ei ole niin selkeästi hahmotettavissa. Yhtenä ehdotuksena nousi esille, että yksiköt varaavat budjettiinsa tietyn suuruisen summan palkkioita varten, jonka maksaminen toteutuu, jos tavoitteet täyttyvät. Jos tavoitteita ei saavuteta, palkkiota ei makseta, jolloin palkkioihin varattu osuus voidaan siirtää seuraavan vuoden budjettiin. Ongelmana tässä toimintamallissa on se, että onko yksiköillä taloudellisesti mahdollista varata palkkioihin suuri rahasumma.

Etenkin johto piti tärkeänä, että henkilökohtaista palkitsemista ei unohdeta, vaikka tulospalkkiojärjestelmä otettaisiinkin käyttöön. Heidän mielestään kokonaispalkitsemisen järjestelmän tulisi huomioida ne henkilöt, jotka ovat tärkeimpinä vaikuttamassa yksik-

könsä kehitykseen ja tuloksellisuuden paranemiseen. Ryhmäkohtaisen tulospalkkiojärjestelmän rinnalla tuleekin käyttää jo olemassa olevaa henkilökohtaista lisää. Henkilökohtaisen lisän kautta voidaan nostaa esiin ihmisiä ja tiettyjä tekoja, jotka ovat parantaneet yksikön toimintaa. Vastuualuejohtajien mielestä nämä teot eivät välttämättä tule esiin minkään tietyn mittarin kautta, joten tietynlainen inhimillinen soveltaminen ja harkintakyky korostuvat henkilökohtaisessa palkitsemisessa. Tasapäistäminen eli kaikkien samanarvoinen palkitseminen ei johdon mielestä kannusta yksiköiden tärkeimpiä tuloksentekijöitä tarpeeksi.

### **Palkkion suuruus**

Erityisesti työntekijät, joilla on lähtökohtaisesti pieni palkka, nähtiin yhtenä ryhmänä, jolle raha on yksi tärkeimmistä työssä viihtymiseen vaikuttavista tekijöistä. Myös työntekijän iällä koettiin olevan vaikutusta siihen, kuinka paljon raha häntä motivoi. Lähtään nuoret työntekijät arvostavat rahapalkkioita vanhoja ja kokeneempia työntekijöitä enemmän. Tämä voi osaltaan johtua siitä, että vanhat työntekijät ovat jo rutinoituneita töihinsä ja heidän taloutensa on usein turvattu. Rahapalkkioita enemmän vanhat työntekijät arvostavat vapaa-aikaa ja henkilökohtaista tunnustusta hyvästä työstä.

Haastatellut työntekijät ymmärsivät, että tulospalkkio ei ole vain raha-automaatti, vaan tulospalkkion saavuttamiseksi työskentelyä tulee tehostaa ja jokaisen työyhteisön jäsenen tulee tehdä oma osuutensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Esille nousi myös selkeä käsitys siitä, että tulospalkkionjärjestelmän tulee maksaa itse itsensä eli tulospalkkioita voi maksaa vain, jos seurantajakson toiminta on ollut tuloksellista. Kasvavat palkkamenot vaativat myös toimintojen tehostamista ja tuottavuuden kasvua. Ehdotukset sopivasta palkkion suuruudesta vaihtelivat laajalti. Rahallisesti pienet palkkiot eivät motivoi henkilöstöä, mutta taas huomattavan suuret palkkiot eivät ole taloudellisesti kannattavia. Ehdotukset palkkion suuruudesta lähtivät vuositasolla pienimmillään sadasta eurosta ja suurimmillaan ehdotettu palkkion määrä vastasi yhden kuukauden palkkasummaa. Tulospalkkio tulee henkilöstön mielestä maksaa ennemmin kerran vuodessa kuin joka kuukausi. Näin tulospalkkio tuntuu suuremmalta eikä se jää peruspalkkauksen varjoon.

Kuten tutkimuksen teoriaosassa todettiin, tulospalkkiojärjestelmää rakennettaessa ei tule ensimmäiseksi lähteä liikkeelle palkkion suuruudesta. Jyväskylän kaupungilla tulee siis varmistua, että palkkion suuruus ei hallitse tulospalkkiokeskustelua, vaan ensisijassa tulospalkkio pyrkii kehittämään työskentelytapoja ja henkilöstön osaamista. Osa haastatelluista näki, että maksettava palkkio on vain pieni bonus ja varsinainen palkinto on työn kehittyminen. Jotta kaikki työntekijät saadaan työskentelemään tavoitteiden eteen, palkkion tulee olla kuitenkin sen suuruinen, että se erottuu normaalista palkasta. Hyvänä sääntönä yhdessä haastattelussa nousi esille, että palkkion tulee olla niin suuri, että sillä voi ostaa jotain konkreettista. Yleisesti toivottiin, että tulospalkkiojärjestelmän pelisääntöihin kirjataan jonkinlaiset minimi- ja maksimitasot, joiden väliin tulospalkkiot asettuvat. Tavoitteiden täytyessä tulospalkkio lasketaan näiden tasojen väliltä prosenttiosuutena saavutetusta tuloksesta. Yksi tärkeä kysymys palkkiota mietittäessä on, maksetaanko palkkio suhteessa henkilön palkkaan vai tuleeko kaikille yksikön sisällä maksaa samansuuruista palkkiota. Etenkin pääluottamusmiehet olivat samansuuruisen palkkion kannalla, sillä se vähentää epäoikeudenmukaisuutta ja parantaa yksikön ilmapiiriä. Eri yksiköiden välillä palkkion suuruus voi vaihdella, sillä yksiköiden keskiansiotkin vaihtelevat. Vastuualue- ja liikelaitosjohtajat toivoivat, että he tulospalkkion kautta voisivat nostaa esille hyvin työskenteleviä henkilöitä, jolloin heille olisi mahdollista maksaa suurempaa palkkiota. Se ei kuitenkaan ole tulospalkkion hengen mukaista, sillä tavoitteena on palkita juuri ryhmiä.

#### **4. JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tutkimuksessa selvisi, että Jyväskylän kaupungin johto tarvitsee käyttöönsä tulospalkkiojärjestelmän kaltaista kannustinta ja johtamisen työkalua. Johtajilta on aikaisemmin puuttunut järjestelmä, joka mahdollistaa henkilöstön sitouttamisen ja kannustamisen yhteen hiileen puhaltamiseen. Johtajien keskuudessa yleinen näkemys tulospalkkauksesta oli huomattavasti positiivisempi kuin pääluottamisten keskuudessa. Pääluottamusmiehet suhtautuvat tulospalkkiojärjestelmään johtajia skeptisemmin. Ensi sijassa varauksella suhtautuvien mielipiteeseen on vaikuttanut työympäristön muuttuminen entistä hekti-

semmäksi, kasvaneet odotukset sekä huonot kokemukset tulospalkkauksesta. Pääluottamusmiesten keskuudessa oli kuitenkin havaittavissa myös hyväksyntää järjestelmää kohtaan, jos sen kautta voidaan aidosti palkita hyvää työtä tekeviä eikä se aiheuta lisää epätasa-arvoa.

Jyväskylän kaupungille voikin siis suositella tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoa. Onnistuessaan se voi lisätä tuottavuutta ja henkilöstön tyytyväisyyttä. Kunta-alan palvelukonaisuus ja suuri organisaatio voivat aiheuttaa kuitenkin ongelmia, joten kaikki tulospalkkiojärjestelmän käyttöönoton työvaiheet tulee suunnitella ja toteuttaa harkiten. On myös erityisen tärkeää, että tulospalkkioprojektia käynnistettäessä ei unohdeta Jyväskylän kaupungin nykyisiä palkkausjärjestelmän ongelmia vaan keskittyään nimenomaan kehittämään palkkauksen kokonaisuutta.

Tulospalkkiojärjestelmä tarvitsee rinnalleen myös muita kannustamisen välineitä. Etenkin johdon mielestä liiallista tasapäistämistä tulee välttää, joten ryhmän tulospalkkion käyttöönoton lisäksi on syytä jatkaa myös henkilökohtaisten lisien laaja-alaista käyttöä. Henkilökohtaisella lisällä voidaan kannustaa niitä, jotka tekevät ryhmässä eniten töitä yhteisten tavoitteiden ja sitä kautta tulospalkkion saavuttamiseksi.

Viime kädessä yksiköt ja ryhmät yhdessä esimiestensä johdolla muodostavat omat tavoitteensa ja tulospalkkiojärjestelmänsä. Järjestelmästä toivottiinkin mahdollisimman yksinkertaista, jotta sen käyttöönotto ja päivittäminen eivät kasva työmääriltään liian suuriksi. Sekä tulospalkkauksen teorian että tutkimustulosten mukaan tasapainotettu tulokortti on hyvä työkalu tulospalkkioiden mittaamiseen. Etenkin pääluottamusmiehet ovat sitä mieltä, että on tärkeää mitata talouden lisäksi myös muita mittareita.

Tulospalkkiojärjestelmän saaminen käytäntöön edellyttää tarkkaa suunnittelutyötä. Seuraava vaihe tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotossa tulee olla projektiryhmän asettaminen. Tämän ryhmän tehtävänä on luoda tulospalkkausjärjestelmälle raamit ja toteuttaa tulospalkkiojärjestelmä käytännössä. Jyväskylän kaupungin pääluottamusmiesten ja haastateltujen johtajien mielestä keskushallinnosta käsin tulee luoda edellytykset järjestelmän toiminnalle sekä määrittää yhteiset pelisäännöt, joita palvelualueiden tulee noudattaa tulospalkkioita käytettäessä.



Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että pääluottamusmiehet vaativat tulospalkkiojärjestelmältä eniten oikeudenmukaisuutta, kun taas johto arvostaa oikeudenmukaisuuden lisäksi myös tehokkuutta. Jotta yksi tulospalkkiojärjestelmä mahdollistaa nämä kaksi asiaa, tulee sen säännöstöä laadittaessa huomioida molemmat näkökulmat.

#### **4.1. Luotettavuus**

Tutkimukseen haastateltiin ainoastaan henkilöitä Jyväskylän kaupungin vastuualue- ja liikelaitejohtajista sekä kaikkia Jyväskylän kaupungin pääluottamusmiehiä. Tästä johtuen tutkimuksessa esiintyviä näkökulmia ei voida yleistää koskemaan koko kaupungin henkilökuntaa. Pääluottamusmiehillä on kuitenkin vahvat näkemykset henkilöstön mielipiteistä, koska kukin heistä edustaa tiettyä henkilöstöryhmää erinäisissä neuvottelutilanteissa. Tutkimuksen luotettavuutta olisi lisännyt se, jos haastatteluissa olisi huomioitu paremmin itse työntekijät. Haastatteluihin käytettävissä olleen ajan rajallisuudesta johtuen kaikkia Jyväskylän kaupungin henkilöstöryhmiä ei olisi kuitenkaan voitu yhden tutkimuksen piirissä käydä läpi, joten mielipiteitä ei olisi voitu yleistää koskemaan koko kaupungin henkilöstöä.

Toinen luotettavuuteen vaikuttava ongelma on lähiesimiesten jättäminen ryhmähaastattelujen ulkopuolelle. Vastuualue- ja liikelaitejohtajat osaltaan pystyivät tuomaan tutkimukseen esimiesten näkemyksiä, koska heillä on vankka kokemus esimiehenä olemisesta ja lähiesimiehet ovat heidän alaisiaan. Lähiesimiehet viime kädessä kuitenkin toteuttavat tulospalkkiojärjestelmää jokapäiväisessä työssään, joten heidän mielipiteensä esille nostaminen olisi lisännyt tutkimuksen merkittävyyttä.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin ryhmähaastatteluja. Ryhmähaastattelutilanne voi edesauttaa haastateltavien avoimuutta ja valmiutta tuoda esiin asioita, joita he eivät yksilöhaastatteluissa pystyisi jäsentämään. Ryhmähaastattelut voivat kuitenkin aiheuttaa myös vääristymiä tutkimustuloksissa, sillä ryhmän sisäinen paine saattaa vaikuttaa ryhmäläisiin, jolloin he tuovat esiin asioita, joita eivät oikeasti tarkoita. Kaikki tutkittavat eivät myöskään uskalla tuoda ryhmätilanteessa avoimesti esiin omia näkemyksi-

ään. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä vaikuttaa osaltaan siis tutkimuksen reliabiliteettiin.

#### **4.2. Jatkotutkimuksen aiheet**

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan jatkossa käyttää hyväksi tutkittaessa kunta-alan palkkausjärjestelmää. Etenkin tutkimukset, jotka keskittyvät tutkimaan tulospalkkiota kunta-alalla, voivat tätä tutkimusta hyödyntäen saada käyttöönsä tutkimustietoa kunta-alalla vallitsevasta suhtautumisesta tulospalkkiota kohtaan. Tämän tutkimuksen yhtenä lähtökohtana oli tarkastella Jyväskylän kaupungin työntekijöiden ennakonäkemyksiä tulospalkkiosta.

Kun Jyväskylän kaupunki ottaa tulospalkkiojärjestelmän käyttöön, voidaan tätä tutkimusta hyödyntää jatkotutkimuksissa. Erityisen tärkeää on tutkia kokemuksia tulospalkkiojärjestelmästä, kun kaupunki on saanut otettua uuden järjestelmän käyttöön. Näitä kokemuksia voidaan verrata tämän tutkimuksen selvittämiin ennako-oletuksiin ja lähtökohtiin, jolloin saadaan tärkeää tietoa esimerkiksi tulospalkkausjärjestelmän käyttöönoton onnistumisesta.

Ensimmäiset jatkotutkimukset voidaan toteuttaa jo silloin, kun suoritetaan kokeiluja tulospalkkiojärjestelmästä. Näin tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kehitettäessä järjestelmän toimivuutta ennen sen varsinaista lanseeraamista. Toinen jatkotutkimus voidaan ajoittaa siten, että se tutkii kokemuksia tulospalkkauksesta, kun järjestelmä on jo vakiinnuttanut asemansa Jyväskylän kaupungin palkkausjärjestelmässä. Tutkimus käsittelee nimenomaan kunta-alan tulospalkkausmallia eli tulospalkkiota. Tästä johtuen tutkimustuloksia voi hyödyntää Jyväskylän kaupungin lisäksi koko kunta-ala.

## LÄHTEET

Arikoski, J. & Sallinen, M. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. 2007. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Balanced scorecard institute. Viitattu 12.7.2010. <http://www.balancedscorecard.org/>, What is The Balanced Scorecard?.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2007. 13., osin uud. p. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus. Opas kehittämiseen. Juva: WS Bookwell.

Juustoa ruisleivälle –tulospalkkausopas. 2001. TT/ STTK/ YTN:n tuottavuustyöryhmä (RANK). Salo: HansaPrint.

Jyväskylän kaupungin henkilöstöraportti 2009.

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kansikas, J. 2005. Kannusta sisäiseen yrittäjyyteen. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Karsikas, A. 2004. Tulospalkkaus Jyväskylän kaupunkikonsernissa. pro gradu – tutkielma. Viitattu 2.8.2010. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Laskentatoimi.

Kiikka, J. 2002. Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon. Tutkimuskohteina poliisi ja puolustusvoimat. Rovaniemi: Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Yhteiskuntatutkimuksen laitos.

Kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskeva suositus. 2008. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen suositus. 17.12.2008. Viitattu 27.7.2010. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/Sivut/default.aspx>, tuloksellisuussuositus.

KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 4.1.2010. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>, KvaliMOTV.

KVTES 2010-2011: Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. 2010 Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.

Lahti, C., Tarumo S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita Prima.

LS 2010-2011: Kunnallinen lääkärien virkaehtosopimus. 2010 Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.

Niemelä, M., Pirker A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Rastor.

Nivaro, H. 2005. Palkkaus uusiksi. Fakta 14.9.2005. Viitattu 2.8.2008.

<http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Talentum lehtiarkisto.

Niven, P.R. 2006. Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance. 2<sup>nd</sup> ed. USA: John Wiley & Sons, Inc.

OVTES 2010-2011: Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus. 2010 Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.

Rantanen, L. & Sareskorpi, L. 2005. Arvioinnin aika - Käytännönläheisiä tietoja palkkauksen uudistamistyöhön. Kirkkonummi: JopiArvio.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa – Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 6., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Silvennoinen-Nuora, L., Lumijärvi, I. & Sihvonen, M. 2005. Strategiatyö ja tasapainotettumittaristo. Teoksessa Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisessa organisaatiossa. Toim. V. Niiranen, J. Stenvall ja I. Lumijärvi. Keuruu: PS-kustannus, 65-83.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

TS 2010-2011: Kunnallinen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus. 2010 Helsinki: kunnallinen työmarkkinalaitos.

TTES 2010-2011: Kunnallinen tuntipalkkaisen henkilöstön työehtosopimus. 2010 Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.

Tulospalkkaustyöryhmän raportti. 2003. SAK. Viitattu 13.8.2010.

<http://www.sak.fi/suomi/ajankohtaista.jsp?location1=1&lang=fi>, Tulospalkkaustyöryhmän raportti.

Tulospalkkiot kunta-alalla. 2009. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Viitattu 1.8.2010.

<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/Sivut/default.aspx>, tulospalkkiot kunta-alalla vuonna 2007.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Teemahaastattelurunko**

Teema 1. Kokemukset tulospalkkauksesta ja tulospalkkiojärjestelmistä

Teema 2. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset

Teema 3. Tulospalkkiojärjestelmän mittarit ja tavoitteet

Teema 4. Tulospalkkiojärjestelmän käytännön toteutus

Teema 5. Toiveet tulospalkkiojärjestelmästä